

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES**

**COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES**

**PAR
HAYKEL CHOUIGUI**

**LES PME EXPORTATRICES FACE AU DÉFI CHINOIS :
CAS MULTIPLE DES PME MANUFACTURIÈRES QUÉBÉCOISES**

OCTOBRE 2007

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

RÉSUMÉ

Face à cet environnement en perpétuelle évolution et marquée par des mutations profondes et des changements environnementaux radicaux, les PME sont amenées à s'adapter continuellement aux nouvelles données du libre échange et à intégrer à leur stratégie une vision internationale.

Depuis peu de temps, la Chine génère une force économique qui commence à devenir de plus en plus dominante dans le monde tout en imposant ses propres règles du jeu. Causant des pertes des parts de marché, des pertes des clients, licenciement des employés et fermetures des entreprises, l'impact de la Chine, entre autres, risque encore de se faire sentir dans les prochaines années.

La présente recherche a pour objectif d'étudier le phénomène chinois et son impact sur l'économie québécoise d'une part et d'explorer des stratégies d'affaires et des moyens pour contrecarrer la concurrence chinoise d'autre part. Afin de répondre à cet objectif, nous avons commencé notre mémoire par une partie théorique dont nous avons recensé la littérature pertinente en mettant l'accent sur les PME exportatrices pour ensuite finir par une partie empirique sous forme des études de cas effectuées auprès de 5 PME exportatrices québécoises et 2 informateurs clés.

À l'issue de cette analyse qualitative, on relève que le phénomène chinois existe et que son impact prend de plus en plus d'ampleur. Les PME dont les produits sont sans valeur ajoutée doivent avoir peur de la Chine. Et celles qui se sentent présentement aisées face aux concurrents chinois ne doivent pas cesser ou se ralentir d'innover continuellement autant dans leurs produits que dans leurs services offerts.

Remerciements

Je dois à Mr André Joyal, mon co-directeur, une reconnaissance particulière de m'avoir accordé sa confiance. C'est grâce à son aide judicieuse et sa disponibilité que j'ai pu mener ce travail à bon port.

Je tiens également à exprimer mes vifs remerciements à mon directeur de recherche M. Michel Arcand, aux membres du comité d'évaluation et à tous les dirigeants des entreprises aussi que les responsables des organismes qui ont contribué à la conception et à la réalisation de ce mémoire.

Ma plus grande et éternelle gratitude va à mes parents, mes frères et sœurs et mon beau frère pour leurs contributions financières, leurs supports et leurs encouragements.

Aucun mot ne pourra exprimer ma plus grande reconnaissance à la femme de ma vie pour son vrai amour et ses nombreux sacrifices. Merci pour vous tous et merci Dieu.

Haykel Chouigui

Table des matières

Résumé	i
Remerciements	ii
Table des matières	iii
Liste des figures	iv
Liste des tableaux	v
Introduction	1
Problématique de la recherche	2
Objectifs de la recherche	3
Chapitre 1 :	5
Recension de la documentation : Les PME et le défi de l'exportation	
<i>Section 1 : Les PME Canadiennes et l'exportation.....</i>	<i>6</i>
<i>Section 2 : Revue de la littérature :</i>	<i>12</i>
A- La taille de l'entreprise et l'exportation	12
B- L'accès à l'information et l'exportation	14
C- L'exportation et les différentes formes d'exportations	15
D- L'exportation et la prise de décision	16
<i>Section 3 : Les besoins des PME exportatrices</i>	<i>19</i>
<i>Section 4 : Les obstacles rencontrés lors de l'exportation</i>	<i>21</i>
Chapitre 2 :	25
Cadre conceptuel général : La menace Chinoise	
<i>Section 1 : Le contexte chinois</i>	<i>26</i>
A- La situation géographique de la Chine.....	26
B- La population Chinoise	28
C- La culture Chinoise	29
D- La Chine avec Mao et Deng	29
E- La Chine et l'OMC	31
<i>Section 2 : La menace chinoise : Une réalité</i>	<i>33</i>
A- Le poids de la Chine dans l'économie mondiale	33
B- Comment la Chine est une menace pour les PME	35
<i>Section 3 : Les approches du marché Chinois</i>	<i>38</i>
<i>Section 4 : Les risques encourus</i>	<i>41</i>

Chapitre 3 : Cadre conceptuel spécifique :	46
Stratégie pour la Chine	
<i>Section1 : L'analyse et le diagnostic stratégique</i>	47
A- Analyse de l'environnement et diagnostic externe	47
B- Diagnostic interne	51
<i>Section 2 : Stratégie d'affaire pour la Chine</i>	54
<i>Section 3 : Les modes d'exportation</i>	59
<i>Section 4 : Modèle de recherche : Contrer la menace chinoise</i>	64
<i>Conclusion :</i>	66
 Chapitre 4 : Méthodologie de recherche et résultats	68
<i>Section 1 : Méthodologie de recherche</i>	68
A- Le choix de type de recherche	68
B- L'unité d'analyse	69
C- La cueillette des données	70
D- Technique et outils de collecte	70
<i>Section 2 : Présentation des résultats de recherche</i>	72
<i>Section 3 : Analyse des entrevues</i>	75
<i>Conclusion :</i>	102
 Chapitre 5 : Conclusion Générale	103
A- Contributions de la recherche	105
B- Avenues de recherches futures	105
C- Limites de la recherche	106
Bibliographie	107
 Annexes	115

Liste des Figures

- Figure 1.1 :** Internationalisation des PME entrepreneuriales selon les approches réactive et proactive.
- Figure 3.1 :** Grille d'analyse de l'environnement sectoriel de Porter.
- Figure 3.2 :** Les grands pôles du diagnostic interne.
- Figure 3.4 :** Les réseaux de vente.
- Figure 3.5 :** Modèle d'affaire : Contrer la menace chinoise

Liste des tableaux

Tableau 1.1 :	Sommaire des exportations et des exportateurs selon la taille des entreprises (Nombres d'employés).
Tableau 1.2 :	Part de la valeur des exportations et contribution aux exportations selon la taille des entreprises (%).
Tableau 1.3 :	Destinations des exportations canadiennes.
Tableau 1.4 :	Destinations des exportations québécoises en milliers de dollars canadiens.
Tableau 2.1 :	Contribution à la croissance mondiale des échanges (en %) entre 2003-2001.
Tableau 3.1 :	Grille d'analyse de l'environnement global (PESTEL).
Tableau 4.1:	Les caractéristiques de la recherche.
Tableau 4.2.1:	Répartition géographique des entreprises étudiées
Tableau 4.2.2:	Répartition sectorielle des entreprises échantillonnées
Tableau 4.2.3:	Part relative des marchés des entreprises (en % du C.A. total)
Tableau 4.2.4:	Perception de la concurrence chinoise

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Tout au long de ces dernières décennies, la scène économique mondiale a été marquée par des mutations profondes et des changements environnementaux radicaux qui sont d'ordre technologiques, économiques et politico réglementaires. L'ensemble de ces mutations constitue la nouvelle donnée à partir de laquelle l'entreprise devra déterminer sa perspective de développement et elle implique aussi pour toute firme l'apparition de nouvelles opportunités qu'offrent les marchés étrangers, mais aussi de nouvelles menaces qui pèsent sur elle.

Face à cet environnement en perpétuelle évolution, les entreprises sont amenées à s'adapter continuellement aux nouvelles données du libre échange et à intégrer à leur stratégie une vision internationale. L'internationalisation apparaît donc comme une dimension incontournable et une réalité s'imposant à tous. Elle n'est pas l'apanage des grandes entreprises, puisqu'elle concerne aussi les PME dont leur rôle est de plus en plus marqué à l'échelle internationale.

La concurrence internationale est de plus en plus acharnée et accrue. De tout temps, les PME se sont efforcées de conquérir des marchés étrangers en réagissant stratégiquement à ces défis si elles veulent rester en course. Les PME qui réussissent mieux sur ces marchés semblent être celles qui utilisent des structures organisationnelles et des processus managériaux leur permettant d'obtenir les informations nécessaires sur les marchés (Hitt et Bartkus, 1997 ; Zucchella, 2000 ; cité dans Allali, 2003).

Au total, la montée en force de certaines économies émergentes et la tendance à la globalisation de certaines autres économies imposent de plus en plus aux PME d'agir assez vite pour parvenir à affronter les nouvelles exigences de leur environnement dans un cadre d'emblée internationalisé.

I. Problématique de la recherche :

Depuis quelques années, le moteur du secteur manufacturier ne cesse de s'enrayer. Des ralentissements prévus s'annoncent et des mauvaises nouvelles s'accumulent sur cette industrie. Partout à travers le monde et aussi au Québec, le secteur manufacturier risque encore de connaître des mises à pied et des fermetures spectaculaires, des emplois en péril et des délocalisations vers d'autres territoires chez les grandes entreprises comme chez les PME. Selon des spécialistes, jusqu'à 25000 emplois pourraient être perdus en 2007 dans le secteur manufacturier au Québec (Théroux, 2007).

Tout en restant convaincu que le secteur manufacturier demeure la pierre angulaire de l'économie québécoise, il faut tout de même s'inquiéter sur le présent et le futur de cette industrie. Invoquant la crise qui secoue cette industrie et les PME exportatrices et non exportatrices québécoises en particulier, les économistes et les spécialistes relient ça, entre autres, à la concurrence des marchés asiatiques émergents, et en particulier de la part de la Chine. Voilà pourquoi, dans ce document, nous nous intéresserons à relever les problématiques liées à ce secteur.

Depuis peu de temps, la Chine génère une force économique qui commence à devenir de plus en plus dominante dans le monde tout en imposant ses propres règles du jeu. Causant des pertes des parts de marché, des pertes des clients, licenciement des employés et fermetures des entreprises, l'impact de la Chine, entre autres, risque encore de se faire sentir dans les prochaines années.

L'enquête, intitulée « *L'impact de la Chine sur le secteur manufacturier québécois* » (cité dans les Affaires, 2007), prévoit qu'entre 2006 et 2015, les prochaines vagues chinoises risquent de faire encore plus de pertes que la première qui frappe le Québec depuis le début des années 2000.

Cependant, les PME et le gouvernement du Québec sont en état de « mise en sommeil » vis-à-vis ces défis. « *La plupart d'entre elles sont mal préparées pour répondre aux défis et aux opportunités de la Chine en plein essor* », avertit le Président et codirecteur général de la Fondation Asie Pacifique du Canada, Yuen Pau Woo. Selon un nouveau rapport de cette Fondation et des Manufacturiers et Exportateurs du Canada (2006), seulement 17 % des entreprises, qui ont répondu au sondage, ont élaboré une stratégie formelle pour réagir à l'essor économique de la Chine. De cela se formule la question spécifique de notre recherche :

Comment les PME exportatrices québécoises peuvent-elles contrecarrer le défi chinois ?

II. Objectifs de la recherche :

Cette étude est entreprise pour étudier le phénomène chinois et son impact sur la croissance de l'économie québécoise en général et de la PME exportatrice manufacturière en particulier. Que ce soit un impact positif ou négatif, la Chine se fait sentir. Selon le même rapport précité, 33 % des entreprises qui ont participé à ce sondage considèrent la Chine comme une opportunité, la plupart de cette première tranche des entreprises font déjà des affaires avec la Chine, tandis que 31 % voient la Chine davantage comme une menace. Ces entreprises ont des opinions divisées dans leurs perceptions de la Chine.

Bien entendu que le gouvernement doit davantage soutenir ses exportateurs et que son rôle est primordial, le Québec demeure beaucoup trop « timoré » dans ce cas, au point qu'il se fait complètement déclasser par les marchés émergents comme la Chine, estime l'ex-président des Manufacturiers et Exportateurs du Québec (2005), Paul Arthur Huot. En effet, savoir quel rôle doit jouer le gouvernement et comment peut-il être fondamental dans ce contexte peut contribuer à répondre, en quelque sorte, à notre question générale de recherche.

« Nous en avons entrepris la construction en 1998 a déclaré un porte parole d'une entreprise. La Chine n'était alors même pas dans le portrait en ce qui concerne le magnésium et aujourd'hui, elle répond à environ 50 % de la demande mondiale. Elle a tout simplement abaissé le prix à un niveau qui était soutenable pour nous. »

Cet exemple témoigne avec éloquence la situation que vit la PME québécoise vis-à-vis le défi chinois. De même, ce mémoire vise de dévier de cette idée en transmettant cette menace en une opportunité. La Chine peut être également une occasion d'affaires pour les entreprises qui savent en tirer profit. C'est pourquoi il serait souhaitable de retenir des interrogations spécifiques de recherche, à savoir :

Doit-on avoir peur de la Chine ? La Chine menace-t-elle vraiment nos PME? Quel est l'impact de la Chine sur notre économie ? Avec quels moyens les PME exportatrices manufacturières québécoises peuvent-elles résister face à ce défi ? Quel rôle le gouvernement doit-il jouer dans ce contexte ?

Afin de répondre à ces questions, notre recherche va considérer dans un premier temps la littérature sur les PME, l'exportation et l'innovation. En effet, dans les dernières années, la montée des travaux sur les caractéristiques et la spécificité des PME témoignent l'importance accordée désormais aux entreprises de petites dimensions. Le chapitre 2 décrit la concurrence chinoise avec ses particularités et notamment son danger sur les entreprises en question. Ce chapitre sera suivi d'un troisième chapitre de type exploratoire ou nous proposons des stratégies d'affaires pour contrecarrer la concurrence chinoise avec un modèle de recherche adopté, avec des ajustements, d'une étude antérieure menée sur le même sujet.

Dans une partie empirique, le chapitre 4 est consacré à la méthodologie employée ainsi que la présentation des résultats. Dans ce même chapitre, nous concluons par une synthèse générale de l'ensemble des cas étudiés. Pour conclure ce travail, le chapitre 5 présentera les principaux résultats et les contributions de notre recherche ainsi que les avenues et les limites de cette étude.

Chapitre 1 : Recensement de la documentation :

Les PME et le défi de l'exportation

Depuis quelques années, les petites et moyennes entreprises (dénommées après PME) occupent de plus en plus une place importante dans les économies de la plupart des pays. Elles jouent un rôle qui reste crucial pour le développement local et international. Ce phénomène a vite débordé plusieurs centres des recherches universitaires et les milieux et les associations spécialisées.

Dans un environnement mondialisé et assez turbulent, les PME représentent plus de 95 % des entreprises, de 60 % à 70 % des emplois et leur contribution potentielle s'en trouve accrue (OCDE, 2004). Cependant, dans les dernières années, les entreprises canadiennes de taille petite et moyenne ont perdu de leurs compétitivités internationales en raison de la croissance des coûts de production, de l'appréciation du dollar, de l'émergence de certains nouveaux marchés comme la Chine et des progrès rapides de l'intégration économique et de la mondialisation des affaires.

L'internationalisation est devenue désormais incontournable pour les PME. Il ne s'agit plus d'une question de choix, mais plutôt une sorte d'obligation pour assurer leur survie. Face à cette nouvelle configuration de l'économie mondiale, les PME sont pleinement conscientes de la menace et du défi qui les confrontent. Elles se trouvent en face de deux alternatives : soit qu'elles adoptent une stratégie réactive et défensive en protégeant leurs marchés locaux, soit qu'elles optent une stratégie proactive et anticipative comme l'adage dit, « la meilleure façon de la défense est l'attaque », en cherchant de nouveaux débouchés par la conquête des autres marchés par le biais de différentes modes de pénétration comme l'exportation, les *joint venture* ou la coentreprise, la franchise.

Dans ce chapitre, nous présenterons, en premier lieu, la place et les contributions des PME exportatrices dans l'économie canadienne en général et la québécoise en particulier. Dans une deuxième section, nous tracerons la revue de la littérature et les études empiriques qui portent sur l'internationalisation en général et l'exportation en particulier. La troisième et la quatrième section sont consacrées respectivement aux besoins et aux obstacles des PME à l'égard de l'exportation.

Section 1 : Les PME et l'exportation :

Selon Exportation et Développement Canada (2005) les petites et moyennes entreprises constituent un important moteur de croissance de l'économie nationale et internationale. Les exportations ont représenté plus de 40 % du PIB aux dernières années et elles assuraient aussi un emploi sur trois au Canada.

Avant 2001, la contribution relative des PME, et surtout les petites entreprises, aux exportations était négligeable. Suivant la méthode de compilation des données selon la valeur des exportations et non selon la taille de l'entreprise, seulement 1.6 % de la valeur des exportations en 2001 était attribuée aux petits exportateurs (c'est à dire, selon la définition retenue, les entreprises dont les exportations sont inférieures à un million de dollars par année) (Industrie Canada, 2005).

Depuis 2002, les données sont compilées selon le nombre des employés par le Registre des Exportateurs. Les PME, définies comme celles comptant moins de 500 employés, étaient responsables de 36 % de la valeur des exportations en 2002, soit une valeur moyenne de 14.1 millions de dollars, comparativement aux grandes entreprises qui ne représentaient que 0.1 % de toutes les entreprises, mais elles exportaient pour une valeur moyenne de 194.5 millions de dollars, soit 64 % de la valeur des exportations. En vertu de cette dernière méthode, la contribution relative des PME est de plus en plus importante aux exportations canadiennes vis-à-vis de l'ancienne méthode. Mais leur participation reste encore trop modeste.

Toutefois, la proportion des petites entreprises qui exportent est moins élevée que celles des petites entreprises au sein de l'économie dans son ensemble. Seulement 1,4 % des petites entreprises exportent leurs produits et services, par rapport à 27,0 et 37,7 % respectivement dans le cas des moyennes et des grandes entreprises.

**Tableau 1.1 : Sommaire des exportations et des exportateurs
selon la taille des entreprises (Nombres d'employés)**

<i>Canada 2002</i>	<i>Petites 1-99</i>	<i>Moyennes 100-499</i>	<i>Grandes 500+</i>	<i>Toutes les entreprises</i>
Répartition des entreprises exportatrices (%)	84	13	3	100
Répartition de toutes les entreprises (%)	99	0.8	0.1	100
% des firmes exportatrices (%)	1.4	27	37.7	1.7
Valeur des exportations (milliard \$ CAN)	70	53	220	343
Part de l'ensemble des exportations (%)	20	15	64	100
Valeur des exportations par firme (million \$ CAN)	2.3	11.8	194.5	9.6

Source: Statistique Canada (2005)

En 2003, le nombre d'établissements canadiens qui exportent des marchandises a diminué, tandis que la valeur des marchandises exportées a également fléchi, environ 43 310 établissements étaient exportateurs en 2003, soit 2,6 % de moins qu'en 2002. Malgré cette diminution, les exportations de marchandises en 2003 étaient plus de deux fois supérieures à celles de 1993 (Statistiques Canada, 2005). Les établissements qui exportent pour moins d'un million de dollars (ancienne définition des petites entreprises) ont constitué 72 % de tous les établissements exportateurs, mais ont représenté moins de 2 % de la valeur des exportations de marchandises en 2003.

Au chapitre de la répartition provinciale des exportations en 2001, le tableau suivant montre que l'Ontario et le Québec sont les deux grandes provinces exportatrices avec respectivement 48 % et 18 % de toutes les exportations canadiennes. Mais les petites entreprises ne comptaient que 33 % des exportations provinciales dans ces deux provinces, comparativement au Nouveau-Brunswick et en Saskatchewan, les petites entreprises ont constitué 64 % du total des exportations. Aussi qu'à l'Île-du-principe-Édouard, ce pourcentage était de 47 % pour les petites entreprises, 53 % pour les moyennes entreprises et zéro pour cent pour les grandes entreprises.

Tableau 1.2 : Part de la valeur des exportations et contribution aux exportations, selon la taille des entreprises (%)

<i>Province de résidence, 2001 (Données d'établissement)</i>	<i>Part de la valeur des exportations Toutes les Entreprises</i>	<i>Contribution à la valeur des exportations selon la taille des entreprises (nombre d'employés)</i>			
		<i>Petites 1-99</i>	<i>Moyennes 100-499</i>	<i>Grandes 500+</i>	<i>Toutes les entreprises</i>
Terre-Neuve	0.8	23	30	46	100
Île du Prince Édouard	0.1	47	53	0	100
Nouvelle-Écosse	1	39	28	33	100
Nouveau-Brunswick	2	64	23	14	100
Québec	18	33	34	33	100
Ontario	48	33	27	41	100
Manitoba	3	38	42	20	100
Saskatchewan	1	64	30	6	100
Alberta	17	84	9	7	100
Colombie-Britannique et Territoires	9	51	32	16	100
Canada	100	44	26	30	100

Source: Statistique Canada (2005).

La concentration caractérise le commerce international du Canada ainsi que du Québec. 84.52 % des exportations canadiennes ont été acheminées aux États-Unis, en 2004, tandis que 15.48 % sont allés vers d'autres destinations, principalement le Japon et le Royaume-Uni avec des pourcentages respectifs 2.08 % et 1.88 %, très minimes comparativement à celui des États-Unis. La Chine se positionne à la quatrième place avec juste 1.62 %, soit 6650 millions de dollars canadiens.

Tableau 1.3 : Destinations des exportations canadiennes

	2000	2001	2002	2003	2004
États-Unis (É.-U.)	87.14 %	87.07 %	87.20 %	86.08 %	84.52 %
Japon	2.20 %	2.06 %	2.12 %	2.12 %	2.08 %
Royaume-Uni (R.-U.)	1.39 %	1.25 %	1.12 %	1.51 %	1.88 %
Chine	0.88 %	1.05 %	1.03 %	1.22 %	1.62 %
Mexique	0.49 %	0.68 %	0.61 %	0.58 %	0.73 %
Allemagne	0.76 %	0.72 %	0.74 %	0.75 %	0.65 %
France (comprend Monaco et Antilles F)	0.46 %	0.54 %	0.50 %	0.57 %	0.58 %
Corée du Sud	0.55 %	0.50 %	0.50 %	0.50 %	0.55 %
Belgique	0.50 %	0.48 %	0.48 %	0.47 %	0.54 %
Pays-Bas	0.35 %	0.39 %	0.45 %	0.42 %	0.49 %
SOUS-TOTAL	94.72 %	94.74 %	94.76 %	94.23 %	93.62 %
AUTRES	5.28 %	5.26 %	5.24 %	5.77 %	6.38 %
TOTAL (TOUS LES PAYS)	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %

Source : Statistique Canada (2005)

Au Québec, ce qui fait l'objet de notre présente recherche, la situation est semblable à celle du Canada. Les États-Unis ont reçu 81,72 % des exportations, soit 56 025 411 milliers de dollars canadiens, malgré que la part des marchés du Québec (pourcentage des importations totales des États-Unis) sur ce principal marché d'exportation ait chuté de 3.6 % à 2.9 % en 2003. La Royaume-Uni et le Japon gardent les mêmes rangs qu'au Canada, tandis que la Chine ne représente que 1 % du total des exportations en occupant le sixième pays de destination pour les entreprises Québécoises.

Alors que le marché chinois est le troisième en importance dans le monde en 2004 repoussant le Japon à la quatrième place, avec 6.5 % des exportations mondiales, plus très loin derrière les États-Unis à 9 % et l'Allemagne à 10 % (Roy. F., 2005).

**Tableau 1.4 : Destinations des exportations québécoises
en milliers de dollars canadiens**

	2000	2001	2002	2003	2004
États-Unis (É.-U.)	63 458 777	60 123 964	57 201 510	53 424 254	56 025 411
Royaume-Uni (R.-U.)	2 162 278	1 670 045	1 110 660	1 284 580	1 522 616
Japon	633 479	617 075	701 206	845 351	1 097 660
France (comprend Monaco et Antilles fr.)	836 443	913 677	951 651	934 595	970 866
Allemagne	1 173 376	1 143 954	1 235 822	1 202 514	835 907
Chine	317 780	705 977	698 515	540 243	689 015
Pays-Bas	587 160	713 684	822 751	520 787	591 222
Italie (comprends Cité du Vatican)	266 733	367 344	378 990	348 369	490 580
Espagne	180 995	292 777	436 325	291 281	392 134
Australie	332 814	246 410	175 907	216 842	387 198
SOUS-TOTAL	69 949 834	66 794 908	63 713 337	59 608 817	63 002 609
AUTRES	4 169 909	4 240 680	4 532 335	4 619 614	5 557 708
TOTAL (TOUS LES PAYS)	74 119 744	71 035 588	68 245 672	64 228 431	68 560 317

Source des données : Statistique Canada (2005)

Par rapport à la participation et au rôle vital qu'elles jouent dans les économies nationales, pour environ 50 % du PIB et 60 % des employés, les PME sont encore relativement sous représentées dans l'économie mondiale. Elles ne contribuent que pour 30 % aux exportations et encore moins à l'investissement international (OCDE, 2004) et elles ne représentent qu'entre un sur quatre et un sur trois des exportations de produits manufacturières, ainsi qu'une très faible part, généralement, de 10 % de l'investissement direct à l'étranger (Schreyer, 1996; Hall, 2002; Sakou, 2002).

Malgré certains rattrapages, la proportion des PME québécoises qui exportent semble encore bien en deçà des pays plus performants (Carrier et al., 2002). En 2003, le Québec a exporté pour 10 milliards \$ de moins qu'il y a trois ans. « *Le résultat est net : le secteur a perdu 40 000 emplois en un peu plus d'un an et les perspectives ne portent pas à l'optimisme. N'oublions pas que, plus d'un million d'emplois dépendent des exportations* », s'inquiète Paul-Arthur Huot, président-directeur général des Manufacturiers et Exportateurs du Québec (2004).

Étant donné que 43 % de l'économie du Québec dépend du commerce international, cette situation est fort préoccupante. L'édition 2006 de l'enquête sur les enjeux de gestion réalisée annuellement par l'association des Manufacturiers et Exportateurs Canadiens, en collaboration avec Grant Thornton et Machines Italia, a révélé que les entreprises exportatrices canadiennes font face à la pire conjoncture depuis 10 ans, en raison principalement de la hausse des prix de l'énergie et de la force du dollar. Les entreprises sondées ont aussi mentionné l'augmentation des frais de transport et d'assurance et la pénurie de main-d'œuvre qualifiée comme d'autres facteurs qui compromettent leur rentabilité. « *Dans un contexte où les manufacturiers traversent une période de transition avec la fluctuation du dollar et la Chine, il est important d'être plus productif et bien préparé pour être parmi les entreprises gagnantes* » (Ladry et Eduplus, 2005). Nous reviendrons dans les prochaines sections avec plus de détails sur les besoins et les embûches des PME désireuses d'exporter.

Section 2 : Revue de la littérature :

Bien que le contexte des PME soit différent de celui des grandes entreprises, une PME type n'existe pas, mais il y a de différentes formes de PME avec une extrême hétérogénéité (Marchesnay, 1993; Julien, 1997). Les spécificités des PME leur attribuent un modèle non réduit des grandes entreprises (Torres, 1997) inspirant du propriétaire dirigeant en soi, de l'organisation et de l'environnement où elles œuvrent.

L'importance des PME a longtemps été marginale et la plupart des études ont été consacrées à des grandes firmes. Pourtant elles sont devenues de plus en plus nombreuses à s'intéresser aux possibilités de développement à l'étranger et certaines d'entre elles se sont bien positionnées sur ces marchés au détriment des grandes entreprises.

Ainsi Coviello et McAuley (1999) et Nkongolo-Bakenda (1999) étendent que la littérature sur l'internationalisation vise à considérer la grande entreprise comme la seule unité d'étude malgré l'important rôle que jouent les PME sur les marchés étrangers.

Néanmoins, cette tendance est bien inversée, dans ces dernières années, de sorte que les recherches consacrées à l'internationalisation des PME évoluent de plus en plus de façon à se démarquer de celles de la grande firme (McDougall et Oviatt, 1999). Zucchella (2000), de sa part, constate que la forte présence des PME sur la scène internationale s'est faite notamment sous forme d'exportation. Cette forme d'entrée convient aux capacités et aux ressources des PME en leur exigeant une grande flexibilité, un engagement minimum de ressources et une exposition limitée aux risques (Wolff et Pett, 2000; Young et al., 1989; Bourcien, 2000; Poisson et Su, 1996).

A- La taille de l'entreprise et l'exportation :

De nombreuses études ont lié la performance à l'exportation d'une firme à la question de sa taille (Bonnarossi, 1992). L'enquête de l'European Network for SME Research (ENSR, 2003 ; cité dans l'Observatoire des PME européennes, 2003)) montre que la probabilité de trouver une PME qui exporte augmente avec la taille de l'entreprise et la

part des exportations dans le chiffre d'affaires n'est pas liée à la taille. Pour certains auteurs, la taille de l'entreprise et le degré d'exportation évoluent dans le même sens. Alors que pour d'autres, la dimension de l'entreprise n'a pas d'importance (Joyal, 1996). Il existe des entreprises de petite taille ou jeunes qui se contentent de se présenter directement dans les pays qu'elles ciblent et des grandes qui se contentent d'une présence commerciales minimales (Thouverez-Brochot, 1994), même que certaines PME commencent à exporter dès leur création (Julien et Morin, 1996). Dans le même ordre, Zahra, Neubaum et Huse (1997) ont montré que la taille et la performance financière n'ont pas d'effet significatif sur la performance à l'exportation.

Indubitablement, l'effet taille est important. Le travail de Joyal (1996) a montré que l'intérêt envers l'exportation croît avec la taille, mais une fois on a passé le cap de 50 employés, l'effet taille ne joue plus vraiment ainsi que la qualité et le dynamisme du management s'imposent comme deux éléments fondamentaux. Néanmoins, Calof (1994) a trouvé que la taille n'entrave pas l'internationalisation sauf qu'elle limite la diversification géographique et le nombre des marchés qu'elle peut pénétrer.

Autre que l'importance de la taille de l'entreprise, la taille du marché national constitue un autre aspect intéressant de l'exportation. Plusieurs études (Braunerhjelm, 2000; O'Malley et O'Gorman, 2001; Elk et Overwael, 1991 : cité dans l'Observatoire des PME Européennes, 2003) soulignent le fait que la taille du marché national est décisive dans le processus de l'internationalisation. L'enquête de l'ENRS (2003) a montré que les pays plus petits, avec des marchés nationaux peu étendus, sont davantage internationalisés. Les PME ayant une production spécialisée ou à grande échelle dans un petit pays se rendent compte très vite que la demande sur le marché national est insuffisante pour construire une entreprise solide. De ce fait, elles sortent chercher d'autres marchés qui répondent à leurs capacités et leurs ambitions.

B- L'accès à l'information et l'exportation :

L'étude de Julien et Ramangalahy (1999), menée sur 366 PME exportatrices, a démontré l'effet de la capacité de l'information, comme un facteur majeur dans les difficultés rencontrées par les PME exportatrices, sur la performance. Leur modèle de recherche est fondé sur l'hypothèse que la performance des PME exportatrices est déterminée par leur compétitivité, qui à leur tour est expliquée par la capacité d'obtenir et de gérer l'information.

Une autre étude de Julien, Beaudoin et Ndjambu (1999), faite sur 141 PME exportatrices de trois zones différentes : métropolitaines, urbaines et rurales, a montré que les différences entre ces PME sont minimales et que la localisation ne semble pas être un facteur déterminant pour expliquer l'accès à l'information et la performance à l'exportation.

Une des barrières importantes à l'augmentation de l'exportation est la difficulté des petites entreprises à trouver les bonnes informations pour bien fonctionner sur des marchés souvent très différents du marché national (Seringhauss, 1987; Ali et Swiercz, 1991; Christensen, 1991; cité dans Julien, al. 1998). Ces informations portent sur tout ce qui est en relation directes ou indirectes avec l'activité d'exportation, à savoir, la logistique, la concurrence, la distribution, les règlements, etc....

La difficulté d'accès à ces informations explique en partie pourquoi la plupart des PME qui commencent à exporter le font d'abord dans des marchés limitrophes ou encore dans des marchés à cultures peu différentes de celles du pays d'origine (OCDE, 1995). Des auteurs comme Amesse et Zaccour (1991), Joyal (1996) ont souligné que le manque de l'information sur les possibilités de pénétration des marchés extérieurs est parmi les contraintes de l'exportation.

En outre, l'accès à ces informations est de même importance aussi bien pour les nouveaux exportateurs que pour ceux expérimentés. Pour se réussir sur un marché étranger, les PME doivent s'informer sur tous les aspects culturels, juridiques, sociaux, politiques et économiques du pays d'accueil.

Ces études montrent, certainement, que les entreprises ayant l'accès rapide et exclusif à toutes les informations fiables et pertinentes sont les plus performantes dans leurs affaires internationales. L'accès à l'information est un facteur fondamental pour se tailler une place sur le marché destiné parmi le grand nombre de concurrents locaux ou internationaux existants.

C- L'exportation et les différentes formes d'assistance :

Un bon nombre des études se sont intéressés au rôle des différentes associations et services gouvernementales ou privés afin d'aider les PME à relever les défis. En fait, la conquête d'un marché extérieur nécessite un effort soutenu et collectif de tous les acteurs. Moini (1998) a démontré dans son étude, l'importance de l'aide gouvernementale pour le succès à l'exportation des entreprises. Il suppose que les programmes d'assistance doivent être élaborés et exécutés avec des objectifs clairs et bien précis et les entreprises concernées doivent être informées de la contribution des programmes de soutien dans leurs performances à l'exportation.

Lors d'une enquête menée sur vingt entreprises exportatrices, Joyal (1996) a montré que les perceptions envers les aides gouvernementales varient selon le type de l'exportateur, à savoir professionnel, en transition ou occasionnel. Les deux points communs entre ces différentes catégories sont d'une part l'importance de ces aides et leur rôle pour le développement des marchés, et d'autre part la lourdeur et la longueur des procédures administratives qui font l'objet des principales récriminations et amènent les entrepreneurs à les ignorer ou à devoir recourir à un commissariat industriel ou à un tout autre organisme similaire.

Nous voyons que, dans certains pays, ces aides sont réelles, appuyées et surtout bien organisées. Dans d'autres cas, elles ne sont que de fausses promesses dominées par la bureaucratie et éparpillées sans programmes concrets.

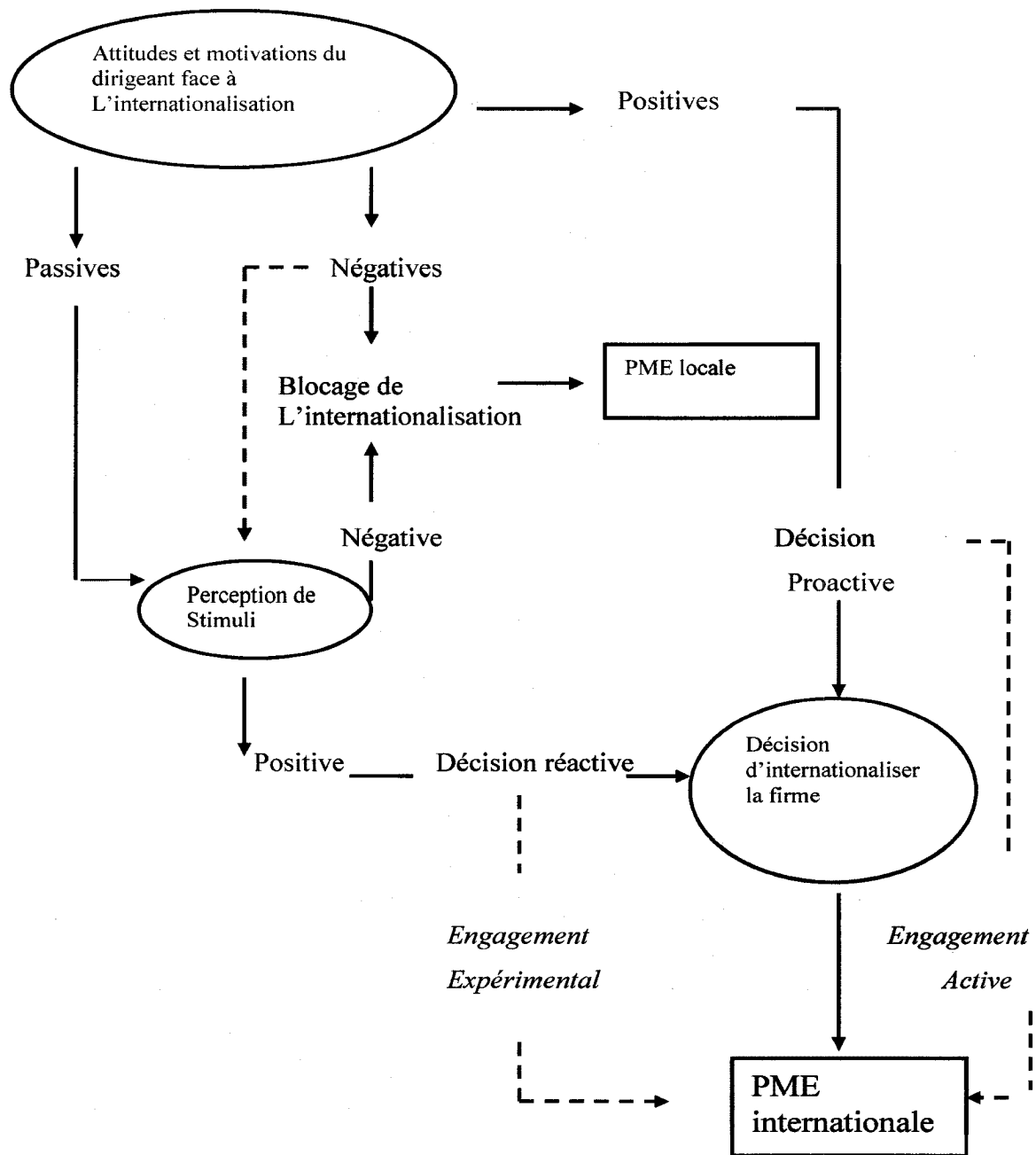
D- L'exportation et la prise de décision :

« J'y vais ou je n'y vais pas? » est une décision très primordiale dans le processus d'internationalisation. Bien souvent, un tel engagement est relevé du hasard ou de demande inattendue. Plusieurs études ont montré que l'entrée de nombreuses PME dans l'international s'est faite en réaction à une initiative prise de l'étranger (Brush, 1993; Kaynak et al., 1987; Thibodeau, 1994) ou suite à un stimulus externe dont la réception d'une commande non sollicitée, la surproduction, la pression de la concurrence, etc.... (Johnston et Czinkota, 1982; cité dans Allali, 2002). Outre ces stimuli réactifs et liés au hasard dans la prise de décision, le rôle du dirigeant est prédominant, dans tout ça. À cet effet, Simpson et Kujawa (1974) ont démontré qu'à des stimuli similaires, certains dirigeants prennent une décision favorable à l'exportation alors que d'autres répondent négativement.

Lors du 6^{ème} congrès international francophone sur la PME, Allali (2002) a testé la relation entre la vision des dirigeants et l'internationalisation de leur PME. Suivant un modèle basé sur une décision du dirigeant face à l'internationalisation qui peut être de type réactif ou proactif, et impliqué deux sortes de vision : claire et floue, les résultats de la recherche confirment que le type de vision développée par le dirigeant influence considérablement la mise en œuvre, la gestion et l'issue de l'internationalisation de même que la réaction aux performances enregistrées.

La figure suivante, tirée d'Allali (2002), illustre le phénomène du dirigeant et le rôle de ce dernier selon les trois classes d'attitudes qu'il peut avoir dans l'effort d'internationalisation : attitude positive, négative et passive.

Figure 1.1 : Internationalisation des PME entrepreneuriales selon les approches réactive et proactive



Source : Allali (2002)

Ces trois classes sous-tendent trois grands types de position que le dirigeant prend face à l'internationalisation : une position de blocage de l'internationalisation, une position de réaction à stimulus interne ou externe et une position proactive face à l'internationalisation.

L'attitude positive semble prédisposer le dirigeant à s'engager activement ou pro activement dans l'internationalisation, l'attitude négative l'amène à refuser cette internationalisation et à rester son entreprise à l'échèle nationale ou locale. Quant à l'attitude passive, elle traduit l'indécis face à la décision d'internationalisation.

Pour déterminer le comportement à l'export, d'autres facteurs doivent donc enrichir cette approche. Lors de la 5^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Coeurderoy. R., (1996) a testé, sur 1621 entreprises dont 1533 PME, la relation entre le comportement exportateur et la performance de la firme tout en s'interrogeant sur les facteurs qui permettent d'expliquer la décision d'exportation. Outre les éléments qu'on a discernés dans les précédentes sections tels que l'effet taille, l'accès à l'information, les appuis gouvernementaux et privés et l'attitude du dirigeant, le résultat de son étude fait ressortir trois autres facteurs :

- Ressources managériales : Un indicateur de qualification des ressources humaines et de mobilisation des moyens dans l'entreprise. Il rassemble le taux d'encadrement de la firme, le salaire moyen et les dépenses consacrées à la R&D.
- Standardisation de l'offre : Ce facteur indique le degré de standardisation de l'offre. Celui-ci s'exprime à travers le mode de production, le type de distribution...Il concerne le processus plutôt que le produit lui-même.
- Maîtrise des coûts logistiques : Il résume la capacité de l'entreprise à limiter les coûts logistiques, à assumer des délais élevés des stocks ainsi que le niveau faible des coûts de transport.

Il ressort des différentes études que le rôle du propriétaire dirigeant est primordial dans le processus de l'internationalisation des PME. Un tel engagement à l'international est issu, généralement, de l'initiative de leur propriétaire dirigeant mais pas l'unique source. La décision de l'internationalisation prend en considération un ensemble d'éléments qui sont en liaison directe et indirecte avec l'entreprise, à savoir son organisation, ses moyens et ses ressources, ses personnels et ses acteurs externes.

Section 3 : Les facteurs de succès des PME exportatrices :

Les PME ont depuis longtemps quitté le cocon des traditions commerciales locales pour percer de nouveaux marchés étrangers, comme suite à l'évolution technologique et structurelle constante (Julien.P-A. 1997) Toutefois, les PME sont encore sous représentées dans l'économie mondiale. Afin de relever le défi de la concurrence vive et exercée par les entreprises étrangères, les PME sont appelées, chacune de sa manière, de s'intégrer à ce nouveau contexte mondialisé et de s'adapter notamment à la récente vague de restructuration industrielle. À cet effet, les PME ont besoin de plus en plus à des actions concertées de la part de tous les acteurs pour se remettre sur les rails de la compétitivité.

De nombreuses études de l'INRPME¹ à l'UQTR se sont penchées sur ce sujet. St-Pierre (2003 et 2005) a montré que les facteurs clés de l'exportation sont :

- Une production à valeur ajoutée issue d'activités de R&D.
- Une organisation efficace qui utilise des systèmes de production flexibles.
- La présence de personnels compétents qui perfectionnent les enjeux du commerce international.
- Une taille suffisante afin de fournir les ressources nécessaires.
- Un « *coussin* » de sécurité financière.

¹ Institut de Recherche sur les PME

En outre, l'auteur a mis l'accent sur le rôle de l'innovation dans la rentabilité des activités internationales des PME exportatrices d'une part et de créer de la richesse et de contribuer à la création d'emplois d'autre part. La CNUCED¹ (2002b) souligne que la compétitivité à l'exportation d'une entreprise est liée à sa capacité de maintenir ou d'améliorer sa position sur les marchés internationaux, directement ou indirectement, en offrant des produits de qualité en temps voulu et à des prix compétitifs.

Ainsi, l'étude de St Pierre, Audet et Mathieu (2003), sur les PME exportatrices a montré que les exportateurs qui n'innovent pas sont significativement moins rentables que les exportateurs qui innovent et sont moins organisés sur le plan de leur structure de gestion et de production. Les PME innovatrices font beaucoup plus d'exportations que les PME non innovatrices. En 2002, près de 80 % d'entre elles ont exporté à l'extérieur du Canada une part de leur production, tandis que cette proportion est de 52 % dans les PME non innovantes (St-Pierre. K., 2004).

Une autre étude, menée par la CNUCED (2004), a montré que la capacité d'exportation des PME locales peut être renforcée par l'établissement de relations commerciales et financières en amont et en aval avec des activités de productions et de services des sociétés transnationales et d'autres grandes entreprises. Cela permet à ces entreprises de progresser sur l'échelle des compétences technologiques et des compétences de gestion et de rejoindre les chaînes de production mondiales et intégrées. En d'autres termes, la création de réseaux peut aider les PME à conquérir des marchés extérieurs et à concurrencer les grandes entreprises.

Un consensus existe également sur le rôle des diverses parties prenantes à la création et au développement d'un environnement propice aux PME à exporter et à renforcer leurs activités, notamment le gouvernement, le secteur privé, les associations et la communauté internationale.

¹ Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement

L'étude de l'ENSR (2003) indique que les PME ont souvent besoin d'un soutien spécifique, ciblé et même personnalisé. Cette étude suggère que les mesures politiques, pour être efficaces, doivent se concentrer sur l'expérience du chef d'entreprise et sur le développement de ses qualifications au sens large.

En guise de conclusion à cette section, Les PME candidates d'exportation ou qui sont déjà exportatrices ont besoin des actions concertées et fondamentales. Un ensemble des éléments jugé pertinent pour souligner la compétitivité à l'exportation. Ces éléments sont liés à la capacité de l'entreprise d'offrir des produits à valeur ajoutée, de diversifier ses sources de financements, de recourir à une organisation et un système de production efficace, des personnels compétents et qualifiés, un réseau de contacts locaux et internationaux variés avec un appui gouvernemental et privé considérable et concret.

Section 4 : Les freins et les obstacles liés à l'activité de l'exportation :

Peu de travaux de recherche ont été entrepris pour mesurer l'ampleur et l'impact économique des obstacles à la mondialisation des PME, que ce soit pour les pays membres de l'OCDE ou pour les économies non membres (OCDE, 2004). Du ce fait, l'objectif de cette partie sera de faire le point sur les freins et les embûches des PME exportatrices.

Toutes les entreprises rêvent de voir augmenter leurs ventes et leur chiffre d'affaires, mais ce rêve peut se transformer en cauchemar si elles ne sont pas bien préparées à cette réalité (Banque Royal du Canada, 1999). Sur ce sujet, la classification des facteurs de blocages à l'égard de l'exportation était variée.

Julien et Morin (1996) ont classé les facteurs qui freinent la mondialisation des activités des PME en facteurs internes (la culture et l'expérience du dirigeant, les ressources de l'organisation, le financement, le développement de la firme et la technologie) et en facteurs externes tels que le coût de main d'œuvre, fluctuation de monnaies, le transport et la distance, etc....

L'enquête entreprise de l'ENSR (2003) sur les obstacles internes rencontrés par différents groupes de PME montre que le coût élevé du processus d'internationalisation est l'obstacle le plus fréquemment cité. Pour ces PME, il semble selon cette enquête que ce ne soit pas tant les obstacles internes qui empêchent l'internationalisation que l'état d'esprit ou le manque de motivation ou d'expérience de la direction. Ainsi que l'absence d'organisation et de planification des efforts stratégiques peut représenter un obstacle majeur à l'internationalisation.

Les obstacles externes rencontrés par les PME dans le cadre de leur processus d'internationalisation, toujours selon cette enquête de l'ENSR (2003), sont les lois et les réglementations existantes dans les pays ciblés qui sont les plus souvent cités. Entre 12 et 18 % des PME internationalisées perçoivent un manque de soutien ou de conseil, et de 10 à 15 % considèrent le manque d'information comme un obstacle externe. Toutefois, les différences culturelles et linguistiques sont perçues comme un obstacle majeur pour les PME exportatrices. Alors que le manque de capitaux n'est pas considéré comme une embûche pour les PME européennes, un peu plus d'une entreprise sur dix (11 %) seulement mentionne le manque de capital ou de financement.

Cependant, plusieurs études indiquent que se faire payer ou financer constitue un frein à l'internationalisation et un problème majeur pour de nombreuses PME (St Pierre, 2003 et 2005). L'idée selon laquelle le manque de capitaux constitue un frein varie selon que les PME sont déjà internationalisées par l'intermédiaire d'exportation ou de filiales à l'étranger ou non.

L'enquête de St-Pierre, Beaudoin et Desormais (2001) a montré que le taux d'acceptation des demandes de marge de crédit était inversement lié au taux d'exportation des PME canadiennes. Ce phénomène constitue un frein au développement des activités internationales, tout comme l'accès à l'information spécifique afin de réduire l'incertitude commerciale.

L'étude conjointe de l'Association Canadienne de la Construction et d'Exportation et Développement Canada (2002) sur les différentes pierres d'achoppement à l'exportation pour les entreprises du secteur de la construction, a fait ressortir que la difficulté et le coût du marketing, la performance pour les achats locaux et la difficulté à maintenir sa présence sur le marché constituent des importants empêchements à l'exportation. Les craintes financières et les restrictions à l'accès aux marchés publics sont les moins indiquées par les répondants de cette enquête.

De notre part, en s'inspirant des recherches scientifiques publiées sur ce sujet, il est possible de classer ces freins en cinq grandes catégories :

- **Facteurs psychosociologiques :** relevant les attitudes et les perceptions des dirigeants à l'égard de l'exportation. Par exemple, la peur de risque, la peur de changement, les sentiments de non-compétitivité, etc.... sont les principales barrières psychologiques qui dissuadent ou freinent les PME d'accéder aux marchés internationaux.
- **Facteurs financiers :** Ce frein est majeur. Bon nombre d'études ont montré que les PME ont de la difficulté de trouver de financement et de diversifier leurs sources. En effet, un engagement à l'étranger requiert des fonds plus importants et diversifiés. St-Pierre (2004) a montré que les PME n'ont pas obtenu l'appui nécessaire des marchés financiers pour réaliser leur projet d'innovation et d'exportation et que cette clientèle est jugée par les bailleurs de fonds comme trop risquée.
- **Facteurs culturels :** La culture différente du marché cible représente un obstacle formidable pour les PME candidate à l'exportation. L'adaptation du produit aux besoins et exigences des clients étrangers et à leurs valeurs (langue, couleur, emballage, etc...), les techniques de négociations et de concessions sont autant des défis pour les PME qu'elles doivent les relever afin de concurrencer les produits locaux déjà existants.

- **Facteurs politico-réglementaires :** Les PME peuvent se trouver confrontées à des obstacles au niveau de l'économie nationale, des institutions et des infrastructures générales. La politique de la concurrence, les cadres législatifs et réglementaires, l'infrastructure de télécommunication, la politique de recherche et d'enseignement sont autant d'aspects qui contribuent à la préparation ou à l'impréparation des PME à la mondialisation (OCDE, 2004).
- **Facteurs managériaux :** ce sont les problèmes rattachés à l'organisation de l'entreprise (systèmes et structures de gestion mise en place, stratégie adoptée, philosophie et objectifs généraux fixés...), au marketing (les 4 P; prix, produit, promotion, place, les initiatives insuffisantes en matière de marketing international), à la production (capacité limitée de production...), aux ressources limitées qui ont besoin les PME (manque de personnel compétent, faiblesse de ressources financières, réseautage et contacts locaux et internationaux limités ou absents...).

En guise de conclusion à ce chapitre, nous faisons remarquer que le rôle des PME, qu'elles soient exportatrices ou non, est primordial dans les économies des pays développés et en voie de développement. Cependant, elles font face à beaucoup de défis internationaux et locaux. Egalement, il faut signaler que pour faire face à la menace chinoise, qui est le sujet de notre mémoire, il n'est pas seulement question d'exportation. Une PME non exportatrice peut très bien faire face à cette menace dans le fait que ses marchés ne sont pas diversifiés et qu'elles subissent à une concurrence féroce des produits importés de la Chine et qui se vendent sur leur territoire local à une qualité similaire ou meilleure et à un prix beaucoup moins cher.

CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL

GÉNÉRAL : LA MENACE CHINOISE : UNE

RÉALITÉ.

Introduction :

En moins de dix ans, la Chine est devenue l'épicentre de la mondialisation. Elle fait, aujourd'hui, la manchette dans la plupart des journaux, des magazines et des médias en général. Certains spécialistes croient que la présence de la Chine sur la scène mondiale n'est qu'un mythe et que ce titan va bientôt s'effondrer comme l'économie japonaise dans les années 1990. D'autres disent que la Chine n'est pas une île sans ressources naturelles, mais un pays qui a bénéficié davantage de l'émergence de la mondialisation et que la menace qu'elle fait peser sur les entreprises occidentales et les entreprises des autres pays asiatiques est réelle.

De l'autarcie à l'ouverture sur le monde, la Chine est devenue l'eldorado des multinationales et le label « Made in China » envahit presque tous les marchés internationaux. En accédant à l'OMC, en préparant les Jeux Olympiques en 2008 à Pékin et en accueillant l'Exposition Universelle de 2010 à Shanghai, la Chine continuera à séduire les entreprises étrangères.

Il est bien constaté que les liens économiques entre la Chine et le reste du monde deviennent chaque jour plus étroit. Le volume des imports-exports de la Chine s'est chiffré à 1 150 milliards de dollars américains en 2004, et il va poursuivre un accroissement rapide durant les prochaines années. La Chine est à la fois un grand pays exportateur et un grand pays importateur. Ses importations dépasseront 600 milliards de dollars en 2005 et 1 000 milliards en 2010 selon les prévisions. À cette fin, les entreprises

québécoises doivent se présenter sur ce marché et de s'adapter à cette nouvelle donne tout en réagissant rapidement pour faire face à ce défi.

Notre chapitre donnera, dans la première section, un panorama sur le contexte chinois tout en étudiant par la suite la menace chinoise et ses réalités, qui fera l'objet de notre deuxième section. La dernière section traitera la stratégie d'affaire pour la Chine et les différentes modalités pour les entreprises québécoises de percer ce gigantesque marché.

Section 1 : Le contexte chinois

A- La situation géographique de la Chine :

La Chine est le 3^{ème} plus grand pays, après la Russie et le Canada, avec 15000 Km de frontière terrestre partagée avec 14 pays, et une façade maritime de 14500 Km. Elle est plus qu'un pays (Lu., J, 2003) en s'étendant sur 4 fuseaux horaires. Sa superficie est de 9596961 Km, soit un peu moins de six fois celle du Québec (1535843 km), 17 fois la surface du territoire français (550 000 km) et presque aussi étendu que l'Europe.

La Chine n'est pas une, on peut parler des Chine (s) (Bari, 1997). Le pays est divisé en 23 provinces, dont Taiwan, 5 régions autonomes, 30 préfectures (sorte de départements) autonomes et 124 districts (bannières) autonomes. Pékin (Beijing) est la capitale de ce pays en plus d'être le centre culturel et politique. Typographiquement, la Chine est fragmentée entre le sud et le nord, l'est et l'ouest. Le relief de la Chine est formé d'une part de hautes terres continentales montagneuses, de déserts et de forêts entre le nord et l'ouest et d'autre part l'est et le sud plus humides, parsemés de collines, de plaines fertiles et de cours d'eau. La Chine de l'Est est plus favorisée que l'Ouest. L'Est est même subdivisé avec une zone centrale, rurale comptant des provinces peuplées dont Sichuan avec superficie égale celle de la France (Bari., D, 1997).

La Chine dispose de 7 % des terres arables de la planète, soit 0,008 hectare de superficie cultivée par habitant. Cette valeur relative apparaît minime, eu égard à l'importance de la population. Le contraste qui existe entre les villes et les campagnes en Chine se traduit par le fait que quelques dizaines de kilomètres qui séparent un noyau urbain développé et une périphérie qui l'est beaucoup moins.

L'immense territoire subit l'influence de presque tous les climats, du plus torride au plus glacial, mais la plupart des régions de la Chine des 18 provinces se trouvent en zone tempérée ou subtropicale. La Chine du Nord a un climat tempéré continental avec des hivers sévères et des étés chauds : C'est la Chine du blé (Izraelewicz., E, 2005). Le climat de la Chine du Sud est subtropical, avec des hivers doux et humides, et des étés chauds et pluvieux. Dans le centre, le long du fleuve Yangzi, les étés sont toujours chauds et très pluvieux.

B- La population chinoise :

La Chine est le pays le plus peuplé de la planète. Un peu moins d'une personne sur cinq vit sur son sol, soit 22 % de la population mondiale. En 2005, la Chine a comptabilisé un total de 1.3 milliard d'habitants, soit plus que 2 fois plus qu'en 1949 (date de l'avènement de la Chine populaire).

Cependant, une mesure antinataliste a été adoptée par les dirigeants de Pékin pour baisser la fécondité pendant les années 1970. La mise en œuvre de cette politique a baissé la tendance des taux de natalité, de mortalité et d'accroissement naturel de 26,08 ‰ à 8,77 ‰ entre les années 1969 et 1999. L'objectif de ce contrôle démographique pour les autorités chinoises est de stabiliser la population pour la restreindre à 1.6 milliard d'hommes en 2040.

La population est concentrée sur les côtières de l'est du pays et sur les terres les plus fertiles, avec une fourmilière humaine allant jusqu'à 800 personnes au km² (Shanghai, Canton, Pékin). L'ouest du pays, les plateaux arides et les hautes montagnes sont des terres désertes avec des densités de population oscillant entre 10 à 50 personnes au km². À titre de comparaison, le Canada a une densité de population qui compte parmi les plus faibles de la planète, avec 3.3 habitants par km² en 2001, le Québec 4,8 habitants par km².

Les réformes économiques ont permis de réduire la pauvreté en Chine ces vingt dernières années. Cependant, les inégalités régionales et rurales-urbaines demeurent incontournables. En mars 2001, le premier ministre, Zhu Rongji, a reconnu que l'écart entre les riches et les pauvres se creusait (Meyer, 2001), atteignant la barre d'alerte soit 0,4 selon le « Coefficient de Gini » (un coefficient qui mesure l'écart entre les riches et les pauvres).

C- La Culture chinoise :

La culture chinoise est plurielle et segmentée en cultures régionales (Bouteiller, 2003). La société chinoise se trouve depuis plusieurs millénaires et même parmi la civilisation la plus ancienne dans l'histoire avec la civilisation égyptienne. Avec une culture très profonde et enracinée, la Chine est une société à caractère distinctif, les croyances normatives jouent un rôle important pour comprendre cette civilisation (Hafsi, 2005).

La Chine est un pays pluriethnique dont les Mongols, les Tibétains, les Ouïgours, les Hui et les Hans. Ces derniers constituent 92 % de la population, formant un bloc d'un milliard deux cents millions. La culture chinoise est influencée par trois courants de pensée : Le Bouddhisme, la Taoïsme et le Confucianisme.

Étudier la culture d'un pays comme la Chine est très important pour les entreprises désireuses de faire affaire avec ce marché potentiel où les valeurs, les croyances et les symboles occupent une place primordiale dans les habitudes et les comportements populaires.

D- La Chine avec Mao et Deng :

Mao Zedong (1956-1976) et Deng Ziaoping (1977-1992) sont deux anciens présidents de la République Populaire de la Chine (proclamation de la RPC, le 1^{er} octobre 1949). Ils ont tracé, chacun à leur manière, les grandes lignes de la nouvelle Chine. Entre 1952 et 1957, la Chine a suivi le modèle soviétique de développement, mais ce modèle a été abandonné, car il n'a pas apporté les fruits escomptés et qu'il n'est pas arrivé à satisfaire les besoins de la population et du parti communiste en particulier.

« *Marcher sur ses deux jambes* », une nouvelle voie socialiste chinoise adoptée avec l'arrivée de Mao à la tête du gouvernement. Ce modèle ne prend en considération pas juste l'industrie, mais aussi l'agriculture c'est-à-dire continuer le progrès industriel sans négliger l'agriculture. Le conflit sino-soviétique à la fin des années 50 a favorisé le lancement de « Grand Bond en Avant (GBA) ». Ce dernier nécessite de mobiliser toutes les forces humaines par le travail des masses pour pallier le manque de capitaux et des techniciens (Commes., G, 2005). Le retrait brusque des techniciens soviétiques en 1960 et la précipitation dans l'exécution du GBA ont accéléré l'échec de ce modèle. Mao a priorisé la révolution paysanne et la formation idéologique enfermée en soi au détriment de la politique économique ouverte.

Story (2004) a comparé l'héritage de Mao à la fin des années 70 à celui de Brejnev laissé à Gorbatchev pour l'Union Soviétique du milieu des années 80. L'auteur a qualifié cet héritage de soumission et de contrôle monopolistique dans tous les aspects de la vie, qualité de travail médiocre, innovation asphyxiée, travailleurs dorlotés....Les Chinois ressentent à l'égard des politiques dont les résultats ne sont pas connus.

Deng Ziaoping, successeur de Mao et partisan du pragmatisme, a bénéficié davantage de commencer d'abord par la réforme économique. À partir de 1977, Deng et son parti réformiste ont adopté un nouveau programme de modernisation du pays basé sur les « quatre modernisations » qui portent sur l'industrie, l'agriculture, la défense nationale, les sciences et les techniques.

L'ouverture de Deng a mis fin au collectivisme dans l'agriculture, et à fait appel aux capitaux étrangers et le retour de la « hiérarchie naturelle » proposée par Confucius (Mandelbaum et Haber, 2001). Face à l'échec de maoïsme, Deng a cherché une voie à l'Occident pour faire sortir la Chine de sa fermeture économique et culturelle en intégrant certains éléments du « socialisme chinois » aux éléments du « capitalisme occidental ». Cependant, « la Chine nouvelle » reste coincée entre l'interface socialisme- tradition et capitalisme-modernité.

La Chine après Mao et Deng doit faire face aux énormes défis impliqués par sa course à la modernité et à l'ouverture. L'omniprésence de la politique et l'inégalité de la croissance entre l'économie rurale et urbaine mettent la Chine dans une ère aux contours flous (Meyer., E, 2002).

E- La Chine et l'OMC :

Après 15 ans de négociations, la Chine a pu adhérer à l'Organisation Mondiale de Commerce (OMC), le 11 Décembre 2001. Cette adhésion témoigne la voie de reforme et la politique d'ouverture vers l'Occident adoptée par les réformistes de Deng depuis la fin de 1978. Nombreux auteurs (Zheng et Xie, 2004 ; Bouteiller, 2003; Tassé, 2001) ont étudié l'effet de l'entrée de la Chine à l'OMC sur la société chinoise d'une part et sur les pays membres d'autre part.

Pour la société chinoise, l'impact peut être positif comme négatif. Les spécialistes prévoient un doublement des exportations de textiles après 2005 (Bouteiller, 2003) car ce secteur est entravé par la politique des quotas appliqués à l'encontre de la Chine ce qui a conduit à une crise du secteur. La consolidation des règles dans le cadre des accords de l'OMC portera des fruits à ce secteur et aux autres produits particulièrement dans le domaine de l'électronique et de communication. De même, l'adhésion a conduit à une augmentation des importations chinoises tout en accélérant le processus du passage de l'économie planifiée à l'économie du marché (Zheng et Xie, 2004)

En effet, l'entrée dans l'OMC a poussé la Chine à réorganiser les structures de son économie à développer ses industries (Bouteiller, 2003), à moderniser les outils juridiques et la réforme des entreprises à l'État (Lu. J., 2003) et à améliorer la transparence administrative en Chine (Zhu, 2004). Ces changements ont augmenté la possibilité d'absorber de nouveaux flux d'investissements étrangers. Cependant, Bouteiller (2003) a montré que l'accession de la Chine à l'OMC a des forts risques de déstabilisation de l'économie : risques sur la croissance économique traduit par la montée du chômage, l'importance du coût de réadaptation, notamment en matière sociale (emploi, protection sociale, etc.), risques pour les secteurs de l'industrie et des services financiers à savoir risques de perte de contrôle, risques de démembrement incontrôlé d'une partie de l'industrie, risques d'effondrement du système bancaire suite à l'obligation de se substituer au gouvernement en finançant des entreprises non rentables.

Le respect des règles établies par l'OMC, conformément aux accords conclus avec ses partenaires, et la coopération avec le monde externe constituent deux défis majeurs pour la Chine (Vindry, 2001). De leur part Zheng et Xie (2004) ont présenté 4 défis que présente l'adhésion à l'OMC pour la Chine. Le premier défi est que la Chine doit faire face aux changements des mentalités (culturels) et les fonctions administratives (politique). Étant donné que le niveau de certains secteurs comme l'agriculture, la télécommunication, la banque, l'assurance s'avère médiocre. L'arrivée de la concurrence extérieure est un deuxième défi et risquera de rendre ces secteurs peu fiables. La réduction des réserves douanières de la Chine, dû à l'abaissement du niveau général de droits douaniers, constitue le troisième défi. L'entrée à l'OMC exerce une pression sur l'emploi et la concurrence des personnels qualifiés qui deviendront un problème urgent et un quatrième défi.

Pour les pays membres, l'adhésion de la Chine présente des opportunités comme des risques (Bouteiller 2003). L'accord avec l'OMC a permis aux entreprises étrangères installées en Chine de réaliser leurs activités sur le marché interne sans l'obligation de réexporter une partie de leur produit. Ainsi, ces entreprises ont bénéficié d'une meilleure protection de leur propriété économique et industrielle. L'entrée de la Chine a garanti une

meilleure transparence de marché et un assouplissement des règles d'implantations (investissements directs et joint venture) pour les entreprises déjà installées sur ce marché potentiel ou pour celles qui ont le désir de faire affaire avec la Chine.

Le risque que présente l'accord de la Chine et l'OMC pour les entreprises étrangères est celui auquel elles auront à faire face sur les marchés existants, ajoute Bouteiller (2003). Afin de protéger les entreprises, surtout de petites tailles, certains pays ont émis des restrictions particulières à l'entrée de produits Chinois et d'appliquer une politique de contingence sur les secteurs les plus vulnérables comme le textile.

Section 2- La menace chinoise :

L'objectif ultime de cette section est de montrer comment la Chine représente une menace pour les PME en générale et les PME québécoises en particulier tout en donnant, dans un premier temps, une idée générale sur les particularités de ce marché et son poids sur la scène mondiale.

A- Le poids de la Chine dans l'économie mondiale :

Depuis une décennie, le poids économique et commercial de la Chine s'est considérablement renforcé, porté par des efforts d'ouverture et de réformes sans précédent. L'Empire de Milieu est la troisième puissance commerciale du monde. Elle se classe par son PIB dans le peloton de tête des grandes nations (Izraelewicz.E., 2005). En plus de 10 ans, la valeur de PIB chinois a quadruplé pour s'établir à près de 1400 milliards de dollars début 2003 (OCDE, 2004). Ainsi, selon la Banque Mondiale, l'économie chinoise représente près de 13 % du PIB mondial.

La Chine affiche une croissance moyenne de 9.5 % depuis 1997 et s'avère l'économie à plus forte croissance au monde. En effet, la montée en puissance de la Chine dans le commerce mondial est extrêmement rapide. Les exportations totales de la Chine ont atteint les 7 % des exportations mondiales en 2003. Elle est devenue la troisième

exportatrice mondiale derrière l'Allemagne et les É-U, dépassant le Japon; et probablement, elle occupera la première place d'ici 2010 (OCDE, 2005).

Selon BACI-CEPII (2004, cité dans Izraelewicz, 2005), les exportations chinoises sont augmentées de 16 % par an en volume, de 1993 à 2003, en contribuant pour plus d'un tiers à l'augmentation en volume de l'offre mondiale d'exportation.

**Tableau 2. 1 : Contribution à la croissance mondiale
des échanges (en %) entre 2003-2001**

	Exportations		Importations	
	En dollars	En volumes	En dollars	En volumes
Chine	3.9	3.8	3.0	2.9
UE-15	4.2	0.8	3.7	0.9
É-U	-0.2	-0.2	2.0	2.0
Japon	1.3	1.0	0.7	0.4
Monde	18.4	10.5	18.4	10.5

Source : BACI-CEPII

La part de la Chine dans les exportations mondiales est supérieure à 20 % dans l'habillement tant que l'électronique grand public et les électroménagers, 18 % dans le matériel informatique et 5 % de haute technologie soit presque autant que la France (World Development Indicators, 2004).

La dominance de la Chine à l'échelle mondiale est la scène la plus probable dans les prochaines années. Le « Made in China » est fortement médiatisé dans les économies occidentales (Gouin, 2005), inonde les marchés de tous types de biens et services. Les chiffres témoignent avec éloquence le poids de la Chine. Ce titan économique produit actuellement plus de 20 % des réfrigérateurs dans le monde, 25 % des machines à laver, 30 % des climatiseurs et des téléviseurs, 50 % des appareils photos et 70 % des briquets en métal du monde, etc.

L'accession de la Chine à l'OMC a facilité son intégration dans la communauté internationale et par la suite à l'accession au rang d'économie d'envergure. De plus, la Chine ne se limite pas à agir comme fournisseur et exportatrice, elle est présentée également comme consommateur et importatrice de biens et services. En raison de la baisse des tarifs douaniers et de réductions des autres obstacles, les importations chinoises devraient atteindre 600 milliards de dollars en 2005, contre 561.4 milliards de dollars en 2004 et 240 milliards de dollars en 2001 (année de l'adhésion de la Chine à l'OMC), selon Bo Xilia, ministre Chinois de commerce. Dans la même foulée, la Chine devient le premier importateur au monde et la deuxième partenaire en importance aux États-Unis convoitant la première place occupée par le Canada.

En outre, la Chine est la première destination des investissements directs étrangers (IDE) au monde. En 2004, les entrées ont atteint un nouveau record, 60.6 milliards de dollars américains, soit pour la troisième année consécutive au troisième rang mondial (derrière les É-U et la Grande-Bretagne) (Mission économique, 2005).

En conclusion, la Chine apparaît, pour les Occidentaux, une nouvelle voie à saisir afin de s'intégrer à l'Asie et une véritable opportunité incontournable. Son poids dans l'économie mondiale se renforce de plus en plus et son potentiel de marché demeure séduisant pour maintes entreprises de toutes les tailles.

B- Comment la Chine est-elle une menace pour les PME

Nul ne peut ignorer le boom chinois. Un tel phénomène qui a changé le monde et devint un cauchemar pour certaines économies. « Si nous ne faisons rien, nous risquons fort d'être exclus », craint Glen Houdgson (Trickey, 2004), vice-président et économiste en chef adjoint à Exportation et Développement Canada. La Chine est l'un des plus importants partenaires commerciaux du Québec en ce qui concerne le commerce international. Les exportations québécoises destinées au marché chinois se sont élevées à 686 millions de dollars en 2004, alors que les importations ont connu une croissance annuelle moyenne de 19,7 % entre 1999 et 2004, passant de 2,0 à 5,0 milliards de dollars.

La Chine est devenue le troisième partenaire commercial du Québec après les É-U et le Royaume-Uni et le deuxième partenaire commercial du Canada, derrière les É-U. Face à cette situation, plusieurs entrepreneurs québécois ne cachent pas leurs craintes et voient leur entreprise menacée par la concurrence de la Chine (MDEIE, 2005).

Sa main d'œuvre inépuisable et bon marché représente un atout majeur pour l'économie chinoise et un défi pour les Occidentaux. Ce facteur a tiré les entreprises étrangères à s'implanter sur ce marché au très grand potentiel. Cette délocalisation a fait de plus en plus mal aux employés en causant une série de fermetures des entreprises et de licenciement.

Le secteur du textile et d'habillement est le plus touché de la question de l'inondation par les produits chinois. A titre d'exemple, entre 2003 et 2005, les patrons québécois du textile ont supprimé 10 000 emplois (Dérosiers., E, 2005). De 2002 à 2004, ce secteur a perdu dans l'Union européenne près de 850 000 emplois et des milliers d'entreprises sont fermées (Europarl, 2005). Aux É-U, c'est pareil. « Cette année, nous avons dû supprimer 17 000 emplois » (Barbose, 2005).

La compétitivité d'entreprises chinoise s'affirme de plus en plus tout en misant sur les prix de vente dérisoires grâce à des coûts de produits très bas. Izraelewicz (2005), directeur adjoint de la rédaction des Échos, a écrit un article où il a étudié la menace chinoise pour des économies comme la France. D'après cet auteur : « *la Chine est un véritable ciseau qui enserre ces économies* ». D'un côté, l'explosion de la demande chinoise a causé l'augmentation des prix des « inputs », l'énergie, les matières premières, etc.... De l'autre côté, ces pays qui vont payer plus cher pour s'approvisionner ne pourront pas concurrencer les produits chinois en vendant moins cher à cause des coûts de mains-d'œuvre ridiculement bas en Chine. À ce point-ci, la menace que représente la Chine est interprétée en général par la perte d'emploi et la fermeture des entreprises en raison de la croissance de la localisation et de la sous-traitance d'une part, et de la perte des parts de marché d'autre part.

La menace chinoise pour les PME québécoises ne se limite pas seulement aux emplois transférés en Chine. On commet une grande erreur si on considère que les produits chinois ne sont que des produits bas de gamme. D'ores et déjà, la Chine est « *une plaque tournante mondiale* » de l'industrie de haute technologie et des biens immatériels qu'Izraelewicz (2006) identifiait comme « *la guerre des standards* ».

Selon LeMeur (2004), la Chine est l'usine du monde au centre de l'innovation dans un contexte de rapidité de circulation de l'information. Avec 2 à 2.5 millions d'étudiants dont 60 % dans les nouvelles technologies, la Chine mise fortement sur l'éducation technologique. Elle fait partie parmi des meilleurs au monde dans le domaine de la technologie, d'après Robert Yung, ancien CTO d'Intel (LeMeur, 2005).

Bien entendu, le rôle du gouvernement chinois est primordial dans tout ceci. Par sa politique d'ouverture, il a créé un environnement propice et favorable à la recherche et au développement en encourageant les entreprises à produire en masse avec un tel niveau d'innovation et de création afin d'accélérer leur croissance industrielle. Dans son nouveau rapport, l'UNESCO (2006) révèle que la Chine dépense plus en plus pour la recherche. « *Les principales puissances économiques pourraient bien être en train de passer à côté de la vraie menace qu'elle représente : sa capacité d'innovation* » conclut ce rapport.

« *La Chine n'est pas une île sans ressources naturelles, comme le Japon* », notent Haber et Mandelbauer (2001). Elle est capable de combiner les ressorts d'efficacité de l'Orient et de l'Occident en s'appropriant avec un impact infiniment fort. Pour qu'une entreprise québécoise veuille sauver sa peau et rester en course, elle se doit de réagir et rapidement en prenant en considération l'avènement de la Chine et l'envahissement de ces produits dans tous les marchés mondiaux aussi que le marché québécois.

Section3 : Les Approches du marché Chinois :

Le marché Chinois n'est pas un marché comme les autres. Un marché avec ses propres caractéristiques et ses propres règles de jeu. Il est extraordinairement complexe, bureaucratique et compétitif (EENI, 2005). La culture, les protocoles et les relations personnelles (Guanxi, chez les Chinois) sont fondamentaux pour faire affaire en Chine. On traitera, dans cette partie, certaines particularités qui caractérisent ce marché et qui sont indispensables à connaître pour les entreprises et les entrepreneurs québécois.

A- La propriété intellectuelle :

La Chine, après son adhésion à l'OMC, s'étant engagée à respecter toutes les conventions internationales en matière de propriété intellectuelle (MINEFI, 2005) en rendant le droit interne chinois conforme aux exigences de l'Accord sur les Droits de Propriété Intellectuelle liée au Commerce (ADPIC). En 1998, la Chine a rebaptisé l'office chinois des brevets : Office d'état de la propriété intellectuelle (SIPO) qui regroupe les différentes administrations en charge de l'enregistrement et qui gèrent chacun de ces droits (brevets, marges, dessins et modèles, copyright, etc.).

Les efforts chinois en la matière sont importants en comblant les lacunes réglementaires et en contrant efficacement le phénomène de la contrefaçon. Cependant, la mise en œuvre concrète constitue le maillon faible. Toutefois, les entreprises étrangères non implantées en Chine sont obligées de passer par « *un agent habilité* ».

B- La négociation avec les Chinois :

La négociation avec les Chinois est lente et délicate. Lente, car les Chinois ne se fient pas rapidement à leur partenaire d'affaires. Il est essentiel de tisser des relations de confiance et d'amitié pour faciliter ensuite les négociations. « *Ce n'est qu'après quelques jours de négociation que les relations d'affaires commencent réellement* » explique Bruno Marion (2006), directeur associé de la société de conseil EuroPacific Management.

La négociation avec les Chinois est délicate, car ces derniers tiennent beaucoup aux protocoles et ils sont sensibles aux détails. Un tel chiffre, symbole ou couleur signifie beaucoup pour ce peuple au contraire des Occidentaux, ses significations se diffèrent. Bobbe (2006) note que la négociation avec les entreprises chinoises est une affaire de langue et de culture. La maîtrise de la langue chinoise, le mandarin, représente de véritables enjeux économiques et professionnels et un outil crucial pour une bonne négociation. « *Pour saisir de nouvelles opportunités économiques en Chine, il faut impérativement parler chinois et s'imprégner de la culture locale* », ajoute Jean-Paul Robbe, directeur commercial Asie-Pacifique de Ferma, une filiale de Zodiac (Robbe., J.P, 2004).

Pour sa part, Bruno Marion (2006) vient de publier un article qui a été reproduit dans le journal du Management où il suggère des clés pour bien négocier avec les sociétés chinoises. Avant d'entreprendre une négociation avec les Chinois, il faut tisser un réseau, préparer l'entrée en collectant les renseignements nécessaires pour avoir un fort avantage, instaurer un climat de confiance tout en restant « zen » (ne faites jamais perdre la face à un Chinois), identifier clairement les phases du processus tout en utilisant un bon traducteur en chinois (qui sache faire passer les messages, mais ne donne pas son avis) pour s'imposer lors de la négociation.

C- Le système financier chinois :

La réforme et l'ouverture du système financier ont été considérées comme en retard par rapport à d'autres domaines (Qiqing Li., 2004). Ainsi, ce secteur doit rattraper le retard qu'elle a par rapport à l'étranger. Après son accession à l'OMC, d'énormes efforts de réformes ont été déployés par la Chine pour se conformer son engagement à titre de membre de l'OMC. Ses profonds efforts ont engendré la transformation complète de tout le régime juridique tout en révisant ou abolissant les lois et les règlements qui ne sont pas conformes ou qu'ils aillent à l'encontre du contenu des clauses de l'OMC.

Une série de mesures ont été prises pour remodeler et restructurer la politique monétaire et bancaire, ainsi que le régime fiscal qui a été, lui aussi, révisé afin de réduire le fardeau des entreprises et les obstacles de commerce avec les Chinois.

Li Jun (dans Zheng.L. et Xie.Y., 2004) a décrit la politique fiscale de la Chine comme base à l'égard des entreprises à capitaux étrangers. Les titres de taxes que les entreprises à capitaux étrangers et les individus de nationalités étrangères doivent acquitter sont : impôt sur le revenu de l'entreprise, sur revenu individuel, impôt indirect (y compris taxe à valeur ajoutée, taxe de la consommation, taxe sur le chiffre d'affaires), impôt à l'importation, droits de douane, etc.

D- Le système douanier de la Chine :

Ce système a connu les réformes les plus remarquables surtout après l'avènement de la Chine à l'OMC. La Chine a réduit progressivement le niveau des droits de douane afin de respecter ses engagements à titre de membre de l'OMC où les règlements des droits de douane occupent une place importante dans les soucis de cette organisation.

Le 1^{er} avril 1996, le gouvernement chinois a déclaré réduire les droits de douane pour l'importation de 4971 articles, en passant de 35 % à 23 %. En 2002 (première année de l'adhésion de la Chine à l'OMC), les droits de douane pour l'importation sont passés jusqu'à 12 %. 4314 articles ont bénéficié d'une réduction de droits de douane, soit 59 % du nombre total des articles.

À partir de 1^{er} janvier 2004, la Chine continue sa nouvelle politique de réduction et cette fois-ci, elle est passée en moyenne de 11 % en 2003 à 10.4 %. Finissons par 2005 où les droits de douane pour l'importation des produits industriels sont réduits jusqu'à 9,3 %, ceux pour l'importation d'une grande partie de produits mécaniques ont varié entre 5 et 10 % alors que certains produits sont à taux zéro (Gouvernement chinois, 2004).

Conformément aux exigences de l'OMC, la Chine continuera sa politique de réajustement des droits de douane, ainsi que les procédures et la réglementation seront dorénavant simplifiées et publiées, selon le rapport de parlement Canada. En outre, les entreprises étrangères peuvent commercialiser leurs produits en Chine et elles ne seront plus obligées de les réexporter selon l'engagement pris lors de la négociation à titre de membre à l'OMC.

Section 4 : Risques encourus

Ce gigantesque marché chinois comporte aussi des risques qu'il faut prendre en considération et sans toutefois les négliger pour réussir une telle affaire avec cet Empire de milieu.

A- Risques politiques :

Selon COFACE (2003; cité dans Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, 2004), le risque politique à l'investissement résulte d'une « *décision politique des autorités en place ou une crise économique dans le pays vous spolient et vous empêchent de récupérer ce qui vous revient, capitaux, dividendes, bénéfices, investissement matériel* ». La politique est omniprésente dans la société chinoise. Un risque de changement de gouvernement, voire de régime, existe à tout moment, même à faible probabilité. Peter.J.C, (2004) voit que si de tels bouleversements interviennent, les autorités chinoises ne peuvent pas s'en prendre aux intérêts des étrangers légitimes et elles n'assurent pas un atterrissage en douceur.

Cependant, ce risque politique a une probabilité relativement faible de se produire, au moins pour l'heure et dans le cas du parti communiste chinois, mais il est important à le prendre en considération avant de développer une activité en Chine. La solidité du régime en place ne laisse pas entrevoir de des risques de ce genre à court terme. Au plan extérieur, la dégradation des relations de la Chine avec ses voisins, essentiellement, le

Japon, Taiwan, Hongkong..., constitue un risque et il aura un effet défavorable sur l'attrait de la Chine.

B- Risque financier :

Des économistes craignent l'effondrement du système financier chinois si la croissance se poursuit à ce rythme et si la fragilité du système bancaire se poursuit. Le système bancaire chinois est le seul outil de financement de l'activité en l'absence de marchés financiers actifs. L'État détient 70 % de la capitalisation boursière et contrôle la totalité des titres en circulations (Franck.M., 2004). Ainsi, ce système est handicapé par des volumes importants des créances douteuses, notamment de la part des entreprises d'État.

Plusieurs entreprises étrangères soulignent la difficulté en matière de gestion des relations financières avec les institutions financières chinoises, notamment les banques (Lu Jun, 2003). Le risque bancaire chinois, souligne Chang (2003), est un risque souverain. Ce secteur est aux mains de l'État à l'exception d'une banque (La Banque Mingsheng). D'après Guo Shuqing, directeur de l'actuelle banque de construction : *« le milieu bancaire chinois court un risque à caractère systématique. Ce risque, si on n'y prend pas garde, pourrait engendrer la désintégration du milieu financier chinois »* (Dajiyuan. J. C., 2005).

En fait, les réformes et la politique d'assainissement se sont accélérées à partir de l'accession de la Chine à l'OMC. Quant aux résultats des réformes, ils restent encore flous et aléatoires (Franck, 2004). En dépit des appels de libéralisation du système financier en 2007 pour assouplir le régime de change de la monnaie chinoise (Le Yuan), ce régime reste encore en phase de transition, fixé à la valeur du dollar dans un intervalle de +/- 0,3 %, soit environ 8,28 yuan pour un dollar américain.

C- Risque juridique :

« Honore la vertu, ignore les lois (gui de jian xiangfa) » (Blame.S., 2004), un adage confucéen qui résume en quelque sorte le système juridique chinois. Cet environnement est caractérisé par l'important écart entre les lois qui existent et leur pratique. Beaucoup pensent que le droit en Chine est un déguisement et son application effective demeure la question la plus étonnante. Également, ce risque juridique survient à cause des cadres réglementaires incomplets ou peu fiables. Peter.J.C. (2004) recommande pour les PME, afin de surmonter ce risque, d'avoir recours à des arbitrages ou des arrangements plus personnalisés.

D- Risque de contrefaçon :

Selon les dernières estimations (Infos Chine, 2006), la contrefaçon représente en Chine, entre 10 % et 30 % de la production industrielle. Cette activité ne se limite pas à certains domaines, mais elle s'exerce presque dans tous les domaines : de l'agroalimentaire jusqu'à l'industrie automobile passant par les produits de luxe et surtout l'industrie de médicaments.

La contrefaçon qui règne sur ce marché préoccupe tant les PME que les grandes entreprises, et le plus préoccupant est que le gouvernement chinois ne réagit pas efficacement et rapidement pour contrer ce phénomène. Tous les produits peuvent être contrefaits, joints à l'habileté manuelle largement disponible et la grande adaptabilité des gens dans ce pays (Peter.J.C., 2004).

Le rapport annuel de « Special 301 » (2003) dénonce le manque de transparence et de coordination des administrations chinoises, la difficulté des poursuites criminelles et l'insuffisance des peines. À ce propos, l'agence de consultation Thieffrey et associés (2003) suggère des pistes de réflexion pour une meilleure protection des droits de propriété intellectuelle (DPI) en Chine. Il s'agit, tout d'abord, d'inciter les entreprises à

enregistrer en Chine leurs DPI en effectuant des dépôts auprès des offices compétents afin d'obtenir une protection.

Ensuite, il est indispensable de bâtir une stratégie de protection de leurs DPI avec un choix vigilant de leurs partenaires chinois, une surveillance constante du marché et un enregistrement personnel de leurs DPI sans le recours des tiers. La coopération avec les administrations responsables de la lutte anti-contrefaçon ainsi que la symétrie d'information dans le cadre des associations et des structures d'appui existantes se sont deux pistes recommandées pour les PME afin de se protéger contre ce phénomène.

E- Risque économique et commercial :

Ce risque est associé à la volatilité des taux de croissance économique aussi que la lourdeur des procédures des pratiques chinoises de commerce international. Que ce soit comme importateur ou comme exportateur, les procédures chinoises de dédouanement demeurent complexes et d'un coût élevé même s'ils tendent à diminuer à moins de 10 % en 2008. Ces droits sont imposés sur la plupart des importations et établis en fonction de la valeur transactionnelle des marchandises.

La licence d'importation, l'autorisation pour pouvoir payer l'exportateur en devises aussi que les conditions pour pouvoir redistribuer les produits importés constituent des obstacles qui subsistent au niveau des importateurs que des exportateurs. Outre des exigences excessives en matière documentaire et des procédures, la Chine exige des inspections à l'arrivée, l'approbation des certificats émis et la visite des établissements de fabrication ou de transformation (Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, 2003).

Plusieurs d'autres risques qui existent dans ce pays pourraient causer des problèmes pour les entreprises de petites et moyennes tailles, malgré qu'ils sont occasionnels et de probabilité relativement faible de se reproduire. Ces risques sont d'ordre géographique (tremblement de terre et séisme, insuffisance des ressources naturelles...), risques liés à la santé (SARS, grippe aviaire...), risques démographiques (taux de vieillissement élevé),

risques sociaux (inégalité riche- pauvre, ville- campagne), liés aux communications et à d'autres questions culturelles, liés à l'infrastructure qui nuisent au développement des entreprises et aux occasions d'investissement et des risques liés à la sécurité et le terrorisme qui sont perçus comme des menaces à l'égard de certains étrangers en poste (Bélair, 2006).

Tout au long de ce chapitre, nous avons présenté le cadre conceptuel général de notre recherche en examinant la menace chinoise et ses réalités pour les PME en général et les PME québécoises en particulier. D'après cette synthèse, nous avons pu saisir que cette menace existe et que son impact sur les PME prend de plus en plus d'ampleur. Dans ce qui suit, nous allons présenter les stratégies d'affaires possibles pour la Chine ce qui fera l'objet de notre cadre conceptuel spécifique.

CHAPITRE 3 : CADRE CONCEPTUEL SPÉCIFIQUE :

STRATÉGIE D'AFFAIRES POUR LA CHINE :

Introduction :

En très peu de temps, la chine a quadruplé la taille de son économie et est devenue la cinquième puissance mondiale. L'économie chinoise croît en moyenne de 9.4 % par an, le commerce international de 16,7 % par an et la consommation intérieure de 7 %.

L'inondation du marché québécois par les produits chinois à bon marché indigne les entreprises de petites et moyennes tailles. Les principaux secteurs de l'économie québécoise éprouvent, presque tous, la menace de la Chine sur leurs activités. Une menace qu'on s'attend à ce que ces impacts soient pires dans le futur proche. Tant pour les PME québécoises que pour le développement de l'économie du pays, les répercussions d'une réaction lente et inefficace face à ce défi pourraient être néfastes.

« Nous devons changer notre façon de penser et commencer à mettre en place des stratégies pour préserver, et idéalement accroître, nos parts de marché en chine, tant du côté des investissements que des exportations. » souligne Glen Hodgson (cité dans Trickey, 2004), vice-président et économiste en chef adjoint à Exportation et Développement Canada.

Les modes de pénétration à ce marché sont multiples : Exportation, Alliance stratégique, IDE... Compte tenu de la lourdeur administrative, les restrictions d'entrée et de sortie à ce titanesque marché et, surtout les limites des ressources (financières, humaines...) des PME, l'exportation est la plus recommandée comme la mode la moins risquée pour percer le marché chinois, comme première étape d'internationalisation pour ce type des entreprises.

L'objectif de la présente partie est d'examiner comment aborder le marché chinois afin de se secouer face à cette concurrence et de tirer parti des opportunités offertes sur ce marché lucratif.

Section 1 : L'analyse et le diagnostic stratégique

Un tel engagement avec le marché chinois nécessite, entre autres, une préparation profonde et précise à partir du Québec et au sein de l'entreprise elle-même, désireuse de faire affaire avec la Chine.

A- Analyse de l'environnement et le diagnostic externe :

Pour Jauch et Glueck (1990, cité dans Malo et Côté, 2002), l'analyse et le diagnostic externe sont « *le processus selon lequel les stratèges examinent les différents facteurs de l'environnement et déterminent les opportunités ou les menaces* ». En effet, pour porter un diagnostic externe, les PME doivent analyser les données de l'environnement avec ses six dimensions : politiques, économiques, sociales et démographiques, technologiques, écologiques et légales (PESTEL).

Tableau 3.1 : Grille d'analyse de l'environnement global (PESTEL)

Conditions et tendances	Sources d'influences
Politiques	<ul style="list-style-type: none">• Lois et règlements• Participation du gouvernement dans l'industrie• Participation du gouvernement dans la libre entreprise• Régime politique en place et ses choix• Accords internationaux
Économiques	<ul style="list-style-type: none">• Croissance du pays et croissance mondiale• Conditions générales (inflation, récession, etc.)

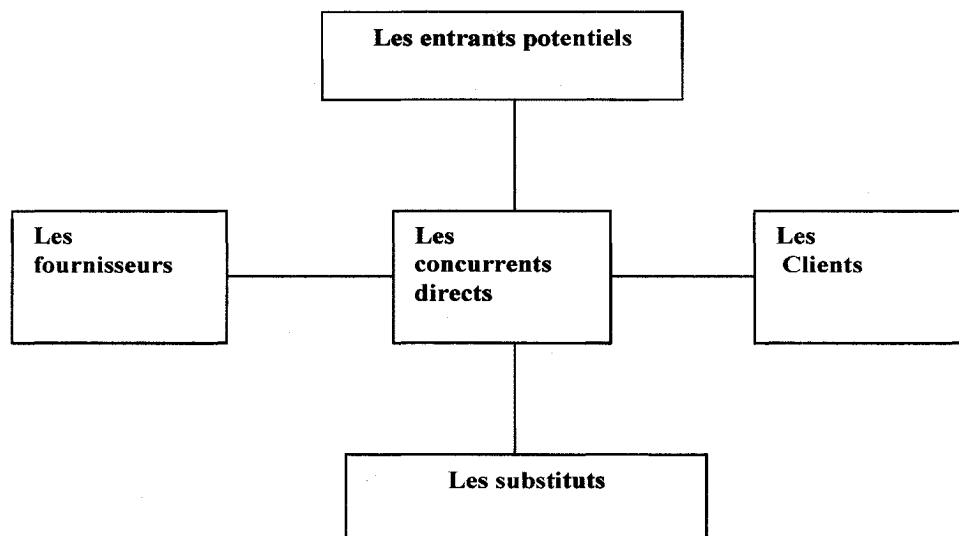
	<ul style="list-style-type: none"> • Politique monétaire et fiscale • Nature de l'industrie • Conditions de marché
Sociales et Démographiques	<ul style="list-style-type: none"> • Tendances démographiques : croissance de la population et démographie. • Cultures (code d'éthique, valeurs, aspirations et croyances) • Groupes de protection des consommateurs.
Technologiques	<ul style="list-style-type: none"> • Degré de technologie actuel • Méthodes de production actuelle dans l'industrie • Licences et brevets • Recherche et développement
Écologiques	<ul style="list-style-type: none"> • Infrastructure de transport • Conséquences écologiques • Environnement physique
Légales	<ul style="list-style-type: none"> • Travail : lois sur les normes de travail, droit d'association, sécurités de travail, avantages sociaux, etc.

Source : Préparé par un groupe de professeurs de l'école des HEC, Montréal (1998), d'après Thiétart (1994) et cité dans Malo et Côté (2002).

L'analyse de l'environnement tel que présenté dans le tableau précédent est primordiale pour l'entreprise dans son combat avec les Chinois, car cette économie n'est pas comme les autres marchés du monde entier. Elle est caractérisée par la complexité et l'instabilité de son environnement. Toute dimension joue un rôle important et considérable dans les règles de jeu de ce marché. L'analyse sociopolitique est pertinente vu le lien qui relie le marché avec le gouvernement ou l'État, par le fait, de la contribution de cette dernière dans la mise en place des lois et des règlements qui structurent le marché. Dans le cas de la Chine, une bonne connaissance des règles juridiques, des normes et des lois s'impose avant de choisir de développer des affaires avec ce pays.

Porter (1980 : cité dans Côté et Malo, 2002) a proposé un modèle d'analyse industrielle qui est centré sur l'étude de la structure concurrentielle du secteur où se trouve l'entreprise. Cela se fait au moyen de l'analyse de cinq forces concurrentielles (figure 2.1) : Degré de rivalité entre les concurrents, le pouvoir des fournisseurs, le pouvoir des clients dans ce secteur, la menace des nouveaux entrants dans ce secteur ainsi que la menace que constituent les produits substituts.

Figure 3.1 : Grille d'analyse de l'environnement sectoriel de Porter



Source : Porter (1980) cité dans Côté et Malo (2002).

La structure concurrentielle de l'industrie chinoise est sophistiquée de même, l'intensité de la concurrence est de plus en plus féroce, vu le grand nombre des concurrents, la taille du marché, le taux de croissance de la demande, etc. L'analyse du pouvoir des fournisseurs, à savoir fournisseurs de matières premières, de composants ou de services, reporte sur le degré de concentration d'une entreprise vis-à-vis à ses fournisseurs : Sont-elles dépendantes à un fournisseur? Ont-elles d'autres alternatives pour se fournir? Quels sont les points forts et faibles de leurs fournisseurs.

Le pouvoir des clients peut être grave si l'entreprise n'arrive pas à bien répondre à leurs exigences tant de qualité que de prix, de service avant ou après-vente, etc. Le client puissant peut menacer l'entreprise en amant en influençant l'établissement des prix, l'évolution du produit, la distribution et la commercialisation du produit (Malo et Côté, 2002). Ces deux même auteurs soulignent que la concurrence indirecte causée par les produits substitués constitue un grand défi pour les entreprises québécoises pour percer le marché chinois où les contrefaçons, les produits de deuxième main font l'affaire. Très peu de produits demeurent irremplaçables.

S'informer sur les différents programmes d'appuis et de soutien gouvernementaux est un atout majeur pour les PME québécoises que leur expérience à l'international en général et au marché chinois en particulier est insatiable. Il est important d'être au courant de tous ces aides (financiers, physiques, capitaux intellectuels...) qui constituent, en fait, un avantage concurrentiel et un encadrement tout au long du processus de l'internationalisation.

Tant au Québec qu'au Canada, le gouvernement met à la disposition des PME exportatrices, des PME à la phase de pré engagement ou à la phase initiale de l'internationalisation et qui ont le potentiel d'étendre leurs activités à l'étranger et au marché Chinois en particulier, des programmes et des services orientés à les aider de percer les marchés émergents comme le Brésil, l'Inde, et la Chine.

B- Le diagnostic interne :

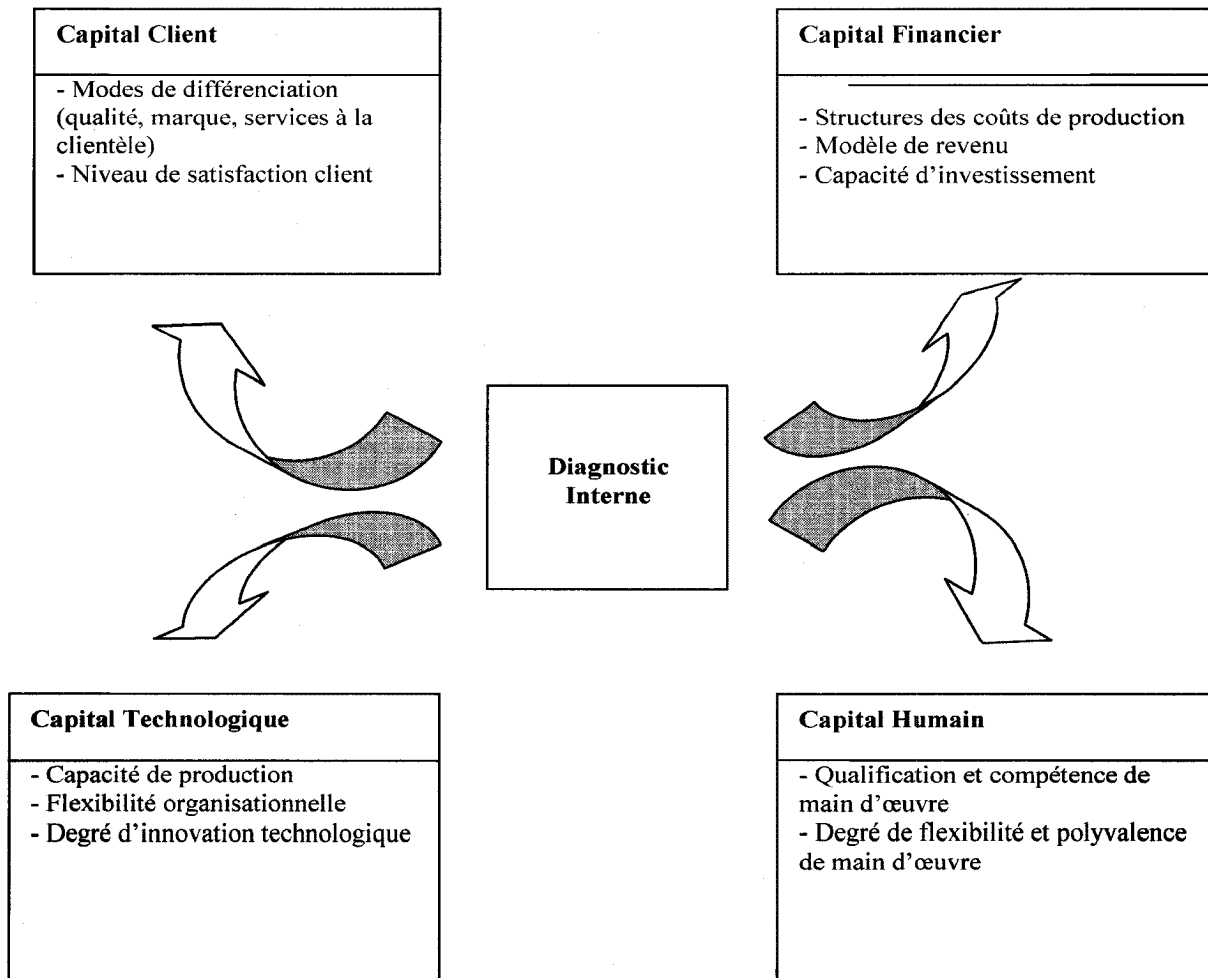
Cet élément est essentiel à la définition de la stratégie future à adopter. Il permet de déterminer la capacité stratégique d'une organisation tout en évaluant ses forces et ses faiblesses (Johnson.G et al., 2005). Cette capacité est construite par les ressources et les compétences de l'entreprise.

Dans ce qui précède, nous avons examiné, que l'étude de l'environnement est fondamentale pour assurer le succès sur le marché Chinois. Également, la survie et la prospérité dépendent des ressources (tangibles ou intangibles) et des compétences (nécessaires ou fondamentales) de l'entreprise. Toutefois, les obstacles les plus récurrents pour une PME transcrivent dans ces deux derniers éléments. Notamment, de leurs moyens limités, de leur taille critique, de leurs accès difficiles aux sources de financement et d'information sur le marché Chinois, les PME Québécoises sont appelées à bien être conscientes de leurs réelles capacités à s'adapter à tout changement aléatoire de l'environnement qui privilège l'économie de l'Empire du Milieu.

En effet, Penrose (1959; cité dans Khayat, 2004) témoigne que l'insuffisance de la capacité managériale suffisante, la rareté des ressources financières et physiques et le manque d'opportunités convenables compromettent l'activité à l'international des PME. Avant de se plonger dans le bassin chinois, les PME doivent s'interroger sur les ressources requises qui leur permettent d'intervenir sur un marché donné. Cependant, avoir des ressources minimales n'est plus suffisant pour survivre sur un marché comme celui de la Chine. La PME, qui veut bien se positionner sur ce marché et vis-à-vis de ses concurrents, ses clients et ses fournisseurs, doit recourir à des ressources qui leur permettent d'obtenir un avantage commercial, des ressources difficiles à obtenir ou à imiter : appelées ressources uniques.

De son côté, Taktik (2004) a souligné 4 grands pôles de diagnostic interne : Le capital financier, humain, technologique et le capital client.

Figure 3.2 : Les grands pôles du diagnostic interne



Source : Taktik (2004)

Le diagnostic du capital financier d'une entreprise nécessite d'examiner la structure de ses coûts de production (mains-d'œuvre, matières premières...), la solvabilité de l'entreprise, la capacité d'investissement et de gérer le manque de liquidité, la diversité de sources de financements et l'optimisation de rendements.

Étant donné que le client chinois est sensible aux protocoles, aux codes ethniques et aux détails, les PME doivent être à l'écoute de leurs besoins tout en respectant leurs coutumes. En leur absence, les PME risquent de n'y pas aller loin dans ce marché. Qui

qu'en soit au marché chinois qu'ailleurs, le capital client est fondamental pour toute entreprise. Satisfaire le client est l'ultime objectif afin de tirer parti de ce capital et de se différencier de ses concurrents par le biais de la compétence de ses personnels, la qualité de ses produits ainsi que de ses services.

L'exportation ne peut réussir que si tous les rouages de l'entreprise sont associés. La décision d'exportation est un processus qui doit être appuyé par tous les employés de la société. Une équipe compétente, flexible et polyvalente contribue à forte probabilité au succès de l'entreprise sur le marché étranger. Pour cela, il faut, pour toute entreprise, analyser son capital humain tout en vérifiant le degré de cohésion et de coordination entre les différents services, ainsi que la qualification de son équipe de gestion.

Le dernier pôle du diagnostic interne est celui du capital technologique et de savoir-faire d'une PME exportatrice à savoir sa capacité de production à de grandes demandes imprévues, sa flexibilité organisationnelle et son degré de recherche et de développement.

Section 2 : Une stratégie d'exportation vers le marché chinois

En réponse de cette menace, les PME québécoises doivent se restructurer pour concurrencer les entreprises chinoises. Certains économistes conseillent d'aller concurrencer les Chinois sur leurs territoires. Bien entendu, le chemin des PME à l'international n'est pas facile. Manque des ressources humaines et financières et manque de structures adéquates et solides pour assumer tout risque lié à cette aventure, pousse les PME à choisir des modes et des stratégies d'internationalisation avec moins de risque et à faible coût.

L'exportation nous semble la méthode la plus convenable et la moins risquée pour faire des affaires sur le marché Chinois pour les PME. L'avantage de cette méthode de pénétration, souligne Lu Jun (2000), c'est que la société n'investit pas en Chine et peut se retirer à n'importe quel moment sans pertes énormes de capital tout en conservant un

contrôle absolu sur ses produits et sur sa technologie, du fait que seuls les produits seront exportés.

S'engager sur le marché Chinois avec ses risques, sa complexité et sa gigantesque taille peut être perçu comme une aventure tant pour les PME que pour les grandes entreprises. Pour cela, les PME se sont appelées à mettre en œuvre une stratégie propre à ce marché reposant, certes sur leurs capacités et leurs moyennes d'y aller loin dans cette nécessité de développement.

En somme, les options stratégiques de base pour une PME pour réussir son engagement sont peu diversifiées. À partir des spécificités et des particularités du marché chinois, il nous apparaît opportun de proposer trois stratégies qui correspondent aux profils des PME en générale et qui leurs permettent de se réussir sur les marchés étrangers: la stratégie de différenciation (donner un caractère unique au produit), la stratégie de focalisation ou de niche (concentration à un segment ou un territoire précis) et la stratégie de spécialisation (se spécialiser à un seul domaine d'activité).

A- Stratégie de différenciation :

Cette stratégie a pour but de donner un caractère unique au produit (Malo et Côté, 2002). Dans un marché comme le marché chinois où la contrefaçon règne ainsi que les produits substituts, les PME Québécoises doivent miser sur la valeur ajoutée de leurs produits (biens ou services) : image de marque, technologie de produit, excellence de service, etc.

Si on combat la Chine par le biais du prix, la bataille est perdue en avance. Avec un coût de fabrication, en moyenne entre 3 et 5 fois, moins élevé que celui du Québec, la stratégie de domination par coût n'est pas recommandée sur ce marché. Donc il ne reste devant les PME québécoises que de bénéficier de leur connaissance, leur savoir et leur savoir faire qui marquent leur avantage concurrentiel au détriment de leurs consœurs chinoises. Cet avantage justifie en sorte la différence de prix et compense le prix demandé.

« Les Chinois ont tout! Il faut avoir un produit de niche et une technologie vraiment unique pour percer. Ceux qui arrivent ici en pensant que c'est le Klondike vont se casser le nez », souligne Guy Cloutier, directeur général de Cimco, un fabricant de systèmes de réfrigération installé en Chine (Kathy, N. 2004).

Pour leur part, St-Pierre et Mathieu.C. (2004) ont résumé, lors d'une étude sur les PME canadiennes, que l'innovation est un élément clé du maintien de la compétitivité des entreprises en général et des PME particulier. Leurs résultats montrent notamment que l'innovation contribue à la rentabilité, à la croissance et à l'exportation des PME.

Autre que la qualité du produit en soi, la différenciation peut être établie sur les services offerts avant et après achat. Ce caractère hausse le taux de fidélité des clients de manière à ce que l'entreprise se concentre constamment sur leurs besoins et leurs exigences en gardant l'œil sur les nouveaux services et sur l'éventualité de créer des nouvelles offres.

Généralement, on s'intéresse beaucoup plus aux produits qui sont offerts avec des services excellents et ponctuels : services aux clients, numéro vert, livraison, installation, maintenance, assurance, etc. Porter (1980, 1990 ; dans Malo et Côté, 2002) a souligné que cette stratégie exige une organisation souple, dynamique et flexible et qu'elle accorde une attention particulière à son corps professionnel de manière à les encourager d'avoir un esprit créatif et intuitif tout en misant sur ses capacités en marketing et en recherche et développement. La PME, dans le marché chinois, est appelée à revoir tout le temps ses fonctions de recherche et de développement en transformant son organisation « d'un centre de production en un centre d'intelligence d'affaire ». Elle doit se concentrer sur son image en matière d'avance technologique et de qualité plutôt que de quantité.

En guise de conclusion, nous signalons trois fonctions principales que les PME doivent mettre de l'avant pour réussir sa stratégie de différenciation sur le marché chinois : la recherche et le développement (innover tant dans la qualité de produit que dans les services), l'organisation (motivation, dynamisme et flexibilité) et la fonction de la commercialisation (partenaire, logistique, distribution, promotion, etc.). Cela suppose que

l'entreprise soit suffisamment souple pour réagir rapidement aux variations de la demande et ait les compétences pour gérer avec succès la différenciation des produits grâce au renforcement de sa capacité d'innovation et à un sujet de commercialisation efficace (CNUCED, 2002b).

B- Stratégie de focalisation :

Un marché de 1.3 milliard de consommateurs est, en quelque sorte, incontrôlable pour une PME et pas aisé à gérer. En réponse de la gigantesque taille, la diversité et l'hétérogénéité de ce marché, une stratégie de niche ou de focalisation est la plus recommandée pour une PME, compte tenu toujours de ses moyennes et ses ressources.

Cette stratégie est un prolongement et un complément de la précédente stratégie, celle de la différenciation. Elle consiste à proposer un produit ou service très fortement différencié qui ne peut attirer qu'une frange de clientèle (Johnson.G et al., 2005). La focalisation peut être établie en termes de client ou de territoire.

Se limiter à une cible de client ou un segment de marché très spécifique, cette stratégie permet aux PME de se protéger contre les assauts de la concurrence directe ou indirecte sur le marché chinois. Également, la focalisation assure la proximité de l'entreprise à ses clients dans le but de satisfaire leurs demandes particulières. Chaque province chinoise est un marché en soi. La PME n'est pas capable d'étudier chaque segment en entier afin de se trouver sur tout le territoire chinois qui exige des capacités stratégiques dédiées et des moyens dont les PME se trouvent dans l'impossibilité de les identifier.

En effet, la stratégie de focalisation permet tout d'abord de réduire les coûts liés à la distribution et à la logistique, de se protéger contre la menace des concurrents plus puissants et d'être plus proche du segment de clientèle visé et à leur écoute en leur offrant un écart considérable de valeur et de prix par rapport à leurs attentes. La guerre de prix sur le marché Chinois doit être compensée par une bonne et rapide intervention sur la niche. A titre d'exemple, si une entreprise se concentre à offrir des produits de luxe,

« 15% des Chinois, aujourd'hui, sont intéressés et capables d'acheter des produits de luxe », (Izraelewicz, 2005). Une cible de 15% d'une population de 1.3 milliards, ce n'est pas une niche insignifiante.

Le succès de cette stratégie remonte à l'importance du réseau de distribution et aux services offerts. Le fait que le consommateur trouve à sa proximité ce qui répond à ses besoins, même à un prix plus élevé, lui évite d'aller le chercher loin à un prix moins élevé. Une autre condition de réussite de cette stratégie, c'est que la niche adroitement choisie doit être protégée des concurrents qui se trouvent sur le marché en question.

C- Stratégie de spécialisation :

Dans un environnement hyper compétitif, les PME peuvent également contrecarrer la puissance de leurs concurrents de grande ou de petite taille en évitant de les attaquer systématiquement. Plutôt que de produire en masse avec une grande diversité, mieux vaut se spécialiser sur un produit particulier ou certains produits homogènes au sein d'un seul domaine d'activité dans le but d'obtenir un avantage sur ses concurrents.

Par ailleurs, l'entreprise, qui s'engage fermement à être en Chine et à tailler une place entre ce grand nombre des concurrents, doit s'imposer comme spécialiste dans une activité ou un produit précis. Par leur présence (la spécialisation), la PME sera plus facile à gérer, avec une orientation claire et moins d'erreurs de marketing tout en concentrant l'ensemble des ressources sur un seul objectif. La stratégie de spécialisation permet à l'entreprise de définir un champ d'expertise comme élément de différenciation (Trout. J., 2004). Cette stratégie est qualifiée de stratégie de renforcement de l'innovation (Saporta, 1997; cité dans Bourcieu, 2000).

Généralement, les perceptions des consommateurs envers les entreprises spécialisées sont plus importantes qu'envers les entreprises généralistes ou qui font tout. Les clients tiennent à acheter (biens ou services), très souvent, de l'entreprise qui brille dans son domaine.

Aujourd'hui, le cycle de vie de produit est de plus en plus réduit, les exigences des clients sont accrues, les changements technologiques sont accélérés, ainsi que les nouveaux entrants sont de plus en plus nombreux. De ce fait, la PME à un seul couple produit-marché rencontrera moins de problèmes et réagira plus rapidement qu'une entreprise à multiple couple produit marché. « Vulnérabilité, dépendance et agressivité sont autant des risques stratégiques majeurs introduits par l'environnement contre lesquels les PME tentent de se prémunir aux travers d'une stratégie de spécialisation (Marchesnay, 1992).

Les PME n'ont pas les capacités des grandes entreprises pour façonner leur propre environnement, leur adaptation est contrainte ou provoquée (Torrès et al., 1998). A des degrés divers, la spécialisation entraîne des adaptations du produit lancé sur un marché. La présentation, les qualités, les couleurs et les emballages, le mode de promotion peuvent être ajustés aux habitudes de marché et aux caractéristiques culturelles des consommateurs chinois.

Lasserre. P. et Schutte.H. (1996) ont souligné que la formulation stratégique des entreprises opérantes en Asie du Pacifique en général et en Chine en particulier doit se doter de quatre capacités nécessaires en plus des capacités normales que toute expansion internationale implique, à savoir l'intelligence concurrentielle, la flexibilité de l'organisation, les compétences régionales et le savoir bâtir des relations.

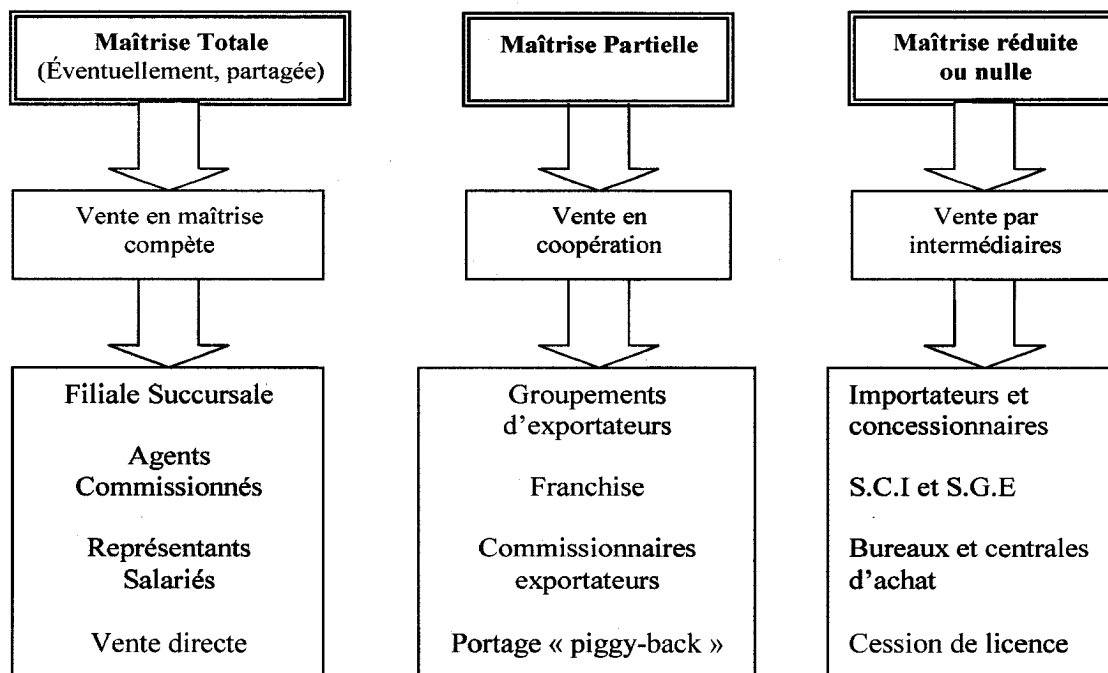
L'ensemble de ces stratégies proposées doivent être renforcées, entre autres, par une mode de vente internationale adéquate qui contribue d'une manière ou d'une autre à la croissance de l'entreprise. Dans la section suivante, nous allons présenter les différentes modes d'exportation pour les entreprises de différentes tailles.

Section 3 : Les modes d'exportation

Exporter vers le marché Chinois est une opportunité incontournable pour les PME québécoises afin de maintenir leur pérennité et leur croissance. En effet, accéder à ce marché repose sur le choix de la voie qui permettra d'y assurer la présence durable des produits dans les meilleures conditions d'efficacité (Barrelier.A. et al., 1992). Le choix d'une forme d'exportation repose, notamment, sur les objectifs de l'entreprise d'une part et de caractéristiques particulières du marché et du produit d'autre part.

Barrelier et al., (1992) ont regroupé les différentes modes de vente en trois modes : Vente en maîtrise complète, vente en coopération et vente par intermédiaire.

Figure 3.4 : Les réseaux de vente



Source : Barrelier et al., (1992).

A- Vente en maîtrise complète :

Cette catégorie permet à l'entreprise de conduire en toute autonomie sa politique commerciale sur le marché (Barrelier et al., 1992). Cependant, la maîtrise de cette politique nécessite une connaissance précise des différentes caractéristiques du marché convoité. La vente en maîtrise complète ou en maîtrisant la commercialisation peut regrouper :

a- L'exportation directe :

Cette forme correspond à une réponse directe à la demande provenant des particuliers ou des entreprises étrangères sans recours à une force de vente implantée sur le marché convoité. En supprimant l'intermédiaire, l'entreprise est en mesure de réaliser une meilleure marge bénéficiaire ou d'afficher de meilleurs prix (Banque Royal Canada, 1999). Ce mode de fonctionnement, au privé d'une structure en place, des connaissances et des contacts de l'internationalisation, exige de miser sur la prospection ainsi que la logistique afin de faire connaître ses produits et susciter des commandes.

b- La filiale succursale :

La filiale est une personne morale autonome de la société mère avec une participation dans le capital, mais juridiquement et fiscalement indépendante (Coiffier, 1988). On distingue plusieurs types de filiales, selon la nature de leurs activités. La filiale commerciale, par exemple, s'occupe essentiellement par la distribution et le reconditionnement. La filiale de production a pour fonction le montage ou la fabrication.

La filiale se distingue de la succursale par la notion de la personnalité juridique. Cette dernière est le prolongement de la société mère sous forme d'une personne morale non autonome et dépendant commercialement, juridiquement et fiscalement. Les inconvénients de ce mode sont essentiellement financiers et administratifs pour une PME. Les coûts liés à l'installation et l'implantation sont souvent élevés en plus la lourdeur administrative sur le marché chinois rend cette forme très délicate.

Cependant, la filiale permet de tirer avantage de sa proximité du marché et par la suite une meilleure maîtrise de la commercialisation compte tenu de son accès aux informations locales et à la connaissance du marché.

B- La vente en coopération :

Le point commun de toutes les formes regroupant dans ce mode d'implantation est le partage de risque et des responsabilités par voie contractuelle avec un ou plusieurs partenaires. Pour les PME, aux compétences et ressources limitées, cette coopération facilite l'accès à l'internationalisation. Elle relève, selon Coiffier (1988), plusieurs formes :

a- Les groupements d'exportation :

Ils ont pour but de rassembler les capacités et les moyens de toutes les entreprises y adhérer pour une approche collective des problèmes posés. On distingue plusieurs types de groupements : le groupement « service export commun », groupement « négociant », groupement « ad hoc » et groupement « club export ». Les inconvénients de ce mode reposent sur les difficultés de trouver des partenaires motivés, complémentaires et non directement concurrents (Barrelier.A., 1992). L'effet de synergie s'impose comme l'élément le plus avantageux de ce groupement du fait de la mise en commun des moyens et des compétences permet une plus grande efficacité et une meilleure rentabilité.

b- Le portage ou « Piggy-back » :

En profitant de la complémentarité des produits, une PME peut s'appuyer sur le réseau commercial d'une grande entreprise pour exporter (Coiffier, 1988). Cet appui peut être sous forme de présence de ses produits dans les produits de vente du porteur, soit de l'utilisation de la force de vente de celui-ci, soit de la prise en charge par le porteur de toutes les opérations liées à l'exportation des produits du porté.

c- Les Joint- Ventures (opérations conjointes) :

Elle peut prendre la forme d'une filiale commune entre plusieurs entreprises en partageant le contrôle et le financement d'un marché d'exportation. Une PME peut bénéficier de cette forme de collaboration avec tous ses avantages d'implantations.

La législation chinoise définit deux types de joint venture : joint-venture en capital et joint-venture contractuelle. Dans la joint-venture en capital, les deux partenaires (étranger et Chinois) apportent tous les deux du capital, dirigent ensemble et partagent les risques et les profits en fonction de leur part respective. La joint-venture contractuelle est une mode de fonction temporaire dont l'entité est informelle sous d'autres formes que l'actionnariat (Lasserre et Schutte, 1996).

C- La vente par intermédiaire :

Un grand nombre d'entreprises recourent à un ou plusieurs intermédiaires pour se lancer sur les marchés étrangers. Les accords de distribution sont primordiaux pour les entreprises de taille moyenne ou petite avec moins d'expérience sur les marchés gigantesques comme celui de la Chine. Généralement, l'intermédiaire remplit la fonction d'achat-vente (importateur, concessionnaire, société de négoce), ce qui signifie la perte de la maîtrise et de contrôle des conditions de commercialisation des produits sur le marché visé (Levy, 1992). Nous allons décrire dans ce qui suit les principales formules de ce mode de fonctionnement.

a- Le concessionnaire :

C'est un commerçant qui se charge exclusivement de vendre les produits d'une entreprise suivant un contrat de cession. L'avantage de cette formule est d'assurer un service après vente plus efficace, un acheminement des produits plus simple et un risque de recouvrement et de charge moins important. Par contre, la performance du fournisseur sera plus dépendante de la performance de la distribution avec une perte totale ou partielle des conditions de commercialisation.

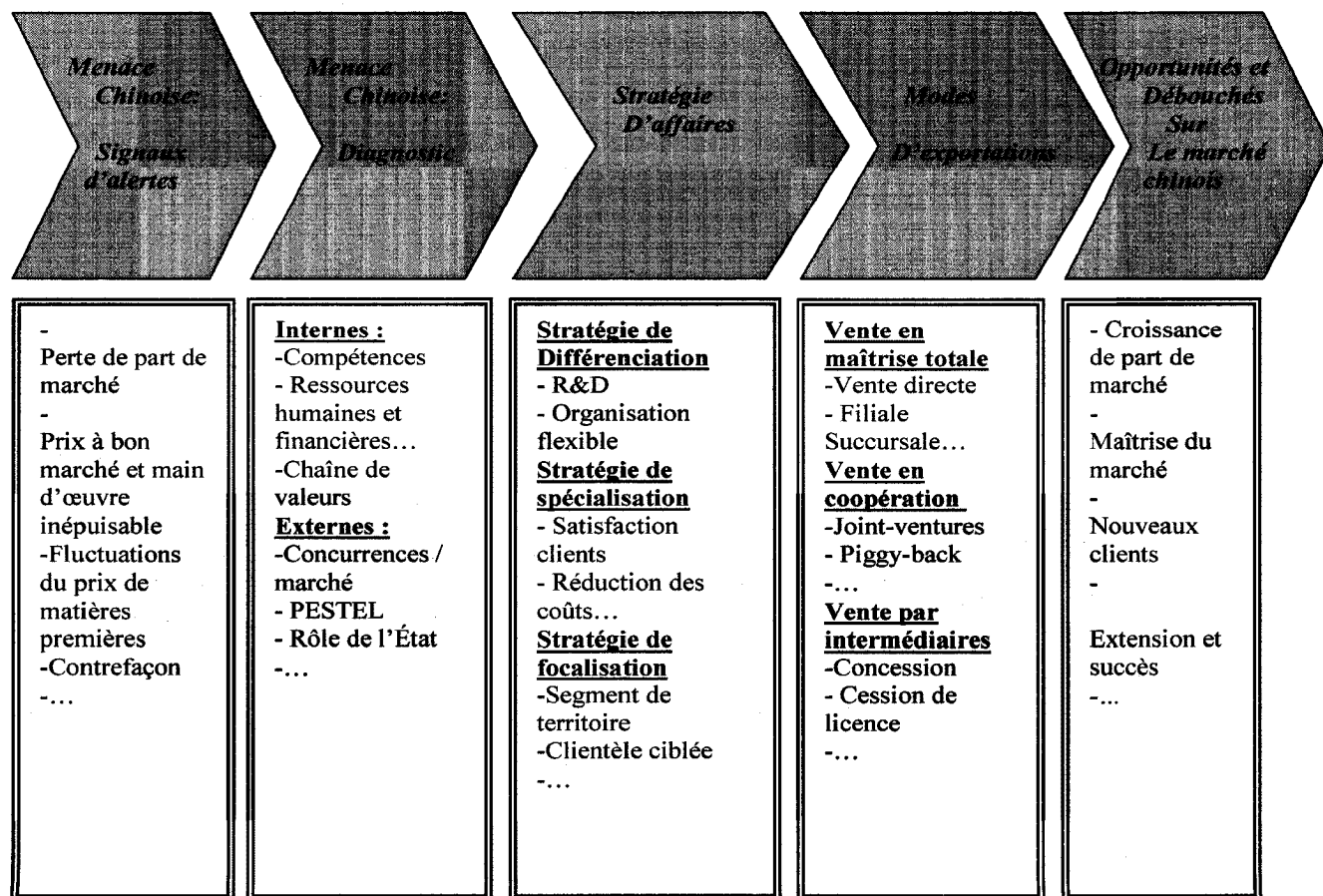
b- Les Sociétés de Commerce Internationales (Trading companies) :

Ces sociétés offrent une gamme de service importante pour les exportations dans le but de les aider à vendre à l'extérieur. Les PME doivent faire appel à leurs services pour se décharger de tout problème lié à l'activité d'exportation et des difficultés de recherche de débouchés et de commercialisation (Duboin, 1988).

Section 4 : Le modèle d'affaire : Contrer la menace chinoise

Tout au long de notre travail, nous avons recensé dans la littérature que la menace chinoise existe et qu'il s'agit d'une réalité que les entreprises en général et les PME en particulier vivent. Taktik (2004) a élaboré un modèle d'affaire pour expliquer le phénomène chinois d'une part, et d'offrir aux entrepreneurs une démarche structurée et une stratégie pour la Chine d'une autre part. De notre part, nous avons adapté ce modèle mais également nous l'avons réajusté suivant les objectifs de notre travail ainsi que les questions spécifiques de notre recherche.

Figure 3.5 : Modèle de recherche : Contrer la menace chinoise



Source : Adapté de Taktik (2004).

Notre modèle (figure 3.5) fait ressortir, au premier lieu, que la Chine se voit comme une menace par les PME. Les signaux d'alertes de cette menace se manifestent sous plusieurs formes : une perte de part de marché, perte de clients clés, licenciement des employés... D'un côté, les PME occidentales sont incapables de concurrencer leurs homologues chinois par le biais du prix compte tenu de différents facteurs que nous avons cités dans le chapitre précédent et qui font de la Chine une menace. Ces entreprises payeront plus cher pour s'approvisionner vu l'explosion de la demande chinoise qui a fait hausser les prix des « inputs », de l'énergie, des matières premières, etc. (Izraelwicz, 2005). Devant cette situation inquiétante où *« la concurrence chinoise s'intensifie et provoque les remous »*, les PME n'ont qu'à réagir en conséquence pour conserver leur place. Les entreprises exportatrices et non exportatrices doivent se préparer profondément tout en examinant les différents acteurs de leurs environnements internes et externes. En effet, savoir ses compétences, ses ressources (humains, financiers,...) ainsi que les risques encourus et l'environnement politico réglementaire, économique, sociales... de la Chine, les dirigeants pourront choisir convenablement leurs façons de faire pour contrer ce défi.

Une fois que cette étude est terminée, les entreprises passent à l'étape du choix de la stratégie d'affaire, la stratégie d'entrée sur ce marché et les facteurs aidant à se réussir sur le marché chinois ou vis-à-vis les concurrents chinois sur ce territoire ou ailleurs au monde. Étant donné que les options stratégiques de base pour réussir l'exportation sont peu diversifiées pour une PME. Cette dernière, reposant sur ses capacités et ses moyens, est appelée à mettre en œuvre une stratégie de différenciation tout en donnant un caractère spécifique et distinctif à son produit au sein d'un marché où les produits standard, la contrefaçon et les produits substituts y règnent. Au sein d'un marché vaste et hétérogène, les entreprises se focalisent sur un segment ou un territoire dans le but de réduire les coûts liés à la distribution et la logistique. Par ailleurs, les entreprises doivent s'imposer comme spécialistes dans une activité ou un produit donné afin de se tailler une place entre les grands nombres des concurrents existants. Par celle-ci, les entreprises pourront répondre aux exigences de leurs clients en temps réel tout en possédant une meilleure connaissance de leurs attentes et un meilleur service client. Outre ses stratégies, les entreprises mettent l'accent sur l'identification d'un bon partenaire, un réseautage

adéquat et diversifié et un accès asymétrique aux informations pertinentes sur les particularités du marché chinois afin de réussir contre les concurrents chinois et de choisir par la suite la mode de pénétration qui répond au profil de l'entreprise en question. Dépendamment des moyens, de la taille et des objectifs de l'entreprise, le mode de pénétration peut prendre soit la catégorie de vente en maîtrise complète, soit la vente par intermédiaire, soit la vente en coopération.

Cette démarche qu'on vient de tracer tout au long de cette partie théorique débute par l'idée que la Chine est une menace pour les entreprises en général et les PME en particulier. Mais au bout de ce processus, nous essayons de dévier de cette idée en transmettant cette menace en une opportunité. La Chine peut être, également une occasion d'affaire pour les entreprises qui savent en tirer profit. Pour les entreprises séduites par le marché chinois, l'enjeu est de faire face à la concurrence qui fait rage. De ce fait, Les PME occidentales doivent adopter des nouvelles habitudes. Par exemple, « l'enveloppe rouge » n'est pas une corruption dans la culture Chinoise, tailler un réseau de relation demande une persévérance et une patience, signer un contrat peut prendre des mois pour en conclure, une rentabilité est bien plus lointain auxquels peu des managers québécois sont habitués, etc.

Le succès sur le marché chinois demande un effort soutenu au sein de l'entreprise et avec les différentes parties prenantes. Il requiert un engagement à long terme et un investissement en vue d'une rentabilité bien plus lointaine qu'en Occident (Lasserre et Schutte, 1996). La Chine est un pays bien particulier, distinctif, diversifié et complexe. Un bon nombre d'entreprises, qui sont délocalisées sur le territoire chinois, ont eu l'espoir déçu car la réalité en Chine est plus difficile que prévue. Il faut bien se préparer à toutes les circonstances aléatoires. Certaines PME s'agacent de l'éveil de la Chine et d'autres se sont fascinées et attirées par les opportunités d'affaires qui sont offertes sur ce marché. Les PME québécoises, de leur côté, sont appelées à faire face à ces nouveaux défis tout en bénéficiant de leur avantage concurrentiel et de leur valeur ajoutée. Ces entreprises sont aptes de changer cette menace en une opportunité s'ils envisagent une adaptation de ses produits, de ses structures, de ses cultures et de ses habitudes.

Chapitre 4 : Méthodologie de la recherche et résultats

Section 1 : Méthodologie de recherche

Jusqu'à présent, nous avons mis en lumière une récession de la littérature portant sur le défi de l'exportation pour les PME (chapitre 1), la concurrence chinoise et ses particularités (chapitre 2) et les stratégies d'affaire pour contrer ce défi (chapitre 3). Dans la présente partie, nous allons présenter la méthodologie de recherche adoptée pour répondre aux questions spécifiques de notre étude ainsi que son ultime objectif. Également, dans ce qui suit, nous testerons le modèle inspiré d'une étude de Taktik (2004), vu précédemment, sur le défi chinois auprès des PME exportatrices manufacturières québécoises.

L'aspect méthodologie de ce mémoire se présentera comme suit. Tout d'abord, nous apporterons des précisions quant au choix du type de recherche, ainsi que l'unité d'analyse pour en finir avec la cueillette de données et ses techniques.

A- Choix du type de recherche :

Le choix d'une stratégie de recherche devrait se faire, selon Yin (1994), en fonction du type de questions de recherche qui sont posées, en fonction du niveau de contrôle qu'a le chercheur sur les variables de l'étude ainsi qu'en fonction de l'aspect temporel du phénomène étudié.

Rappelons que l'objectif de notre présente recherche est d'expliquer comment les PME exportatrices manufacturières peuvent contrecarrer la menace chinoise. Il s'agit plus précisément d'expliquer un phénomène contemporain et peu documenté et dont la réponse n'est pas évidente.

À cet égard, il nous semble mieux adapté de choisir l'étude de cas multiples comme outil d'analyse de notre recherche. « *D'une façon unanime, on reconnaît la valeur de l'étude de cas pour la recherche exploratoire* », souligne Roy. S., (2003).

À l'inverse à la méthode de l'échantillonnage, l'étude de cas se limite à moins de sujets tout en recueillant un grand nombre d'informations et d'observations sur chacun d'eux. Sa force incontestable réside à explorer des véritables « *terra incognita* » et des phénomènes nouveaux qui ne cessent de bouleverser le corpus de théories à leur égard, ajoute Roy, S. (2003).

B- L'unité d'analyse :

L'unité d'analyse de notre recherche est une PME exportatrice manufacturière qui est touchée par l'invasion des produits chinois à travers le monde entier. Cet impact peut prendre la forme d'une perte des clients clés, perte de part de marché local ou international, perte de contrats ou licenciement des employés. Notre choix s'est arrêté à cette unité d'analyse : une PME exportatrice. Car dans ces dernières années la tendance est inversée et les PME s'intéressent de plus en plus aux possibilités de s'internationaliser. Ainsi, les défis des PME exportatrices sont plus grands que ceux des PME non exportatrices.

L'étude de cas permet de travailler une ou petit nombre d'unités d'analyse (Miles et Heberman, 1991) et elle est adaptée à plusieurs domaines d'études dont la recherche en gestion, comme le spécifie Yin (1994). On avait une telle ambition afin d'interroger un plus grand nombre possible des PME exportatrices, mais pour des contraintes financières et temporelles, notre recherche se limite à cinq entreprises et deux informateurs clés qui sont des hauts responsables de deux organismes spécialisées : Manufacturiers et Exportateurs du Québec (MEQ) et l'Association des Fabricants du Meuble au Québec (AFMQ).

Ces entreprises sont issues d'un échantillon non probabiliste identifié à partir du répertoire du Centre de Recherche Industrielle du Québec (CRIQ). Beaucoup d'entreprises ont été sollicitées pour participer à notre étude et elles ont été contactées par courriel, téléphone ou télécopieur. Notre choix s'est arrêté sur ces cinq PME du fait que leurs (es) présidents (es) nous ont exprimé leurs grands désirs de participer à notre recherche tout en nous montrant leur intérêt de nous faire part de leurs expériences.

C- La cueillette de données :

Les données nécessaires à la tenue d'une étude de cas peuvent provenir de cinq sources différentes (Yin, 1994) : la documentation, les archives, les entrevues, l'observation participante et l'étude d'éléments physiques. Dans nos études de cas, les informations ont été cueillies suite à des entrevues semi-dirigées menées avec cinq PME exportatrices manufacturières. Afin d'augmenter la fiabilité et la validité des résultats de l'étude et de les unir avec les objectifs initiaux de notre problématique, nous avons, également, entrevu deux informateurs clés qui sont en contact direct avec les entreprises québécoises.

Le choix de ce type d'entrevue permet de dégager une riche compréhension approfondie d'un phénomène et d'explorer de nouveaux thèmes grâce à une interaction construite avec l'interviewé (Savoie-Zajc, 2003). Pendant le déroulement de l'entrevue, le chercheur est en mesure d'ajuster son schéma en fonction du discours de participant afin de comprendre sa perspective au regard du phénomène de l'étude, reconnaît Savoie-Zajc (2003; cité dans Gauthier, 2003).

D- Techniques et outils de collecte de données :

La technique de l'entrevue semi-dirigée permet de cueillir des données riches et complexes suivant une approche souple et flexible qui peut être adaptée à une multitude de situations, d'objets de recherche ou de personnes, précise Cooper et Schindler (1998, cité dans Oumelak. A, 2004).

Lors des entrevues que nous avons menées avec nos répondants, nous avons élaboré un guide d'entrevue qui est divisé en 4 parties. Chaque partie, de son côté, est composée d'un ensemble de questions : (1) profil de l'entreprise, (2) activité de l'exportation au sein de l'entreprise, (3) concurrence chinoise, (4) discussion générale sur le défi chinois. Les entrevues, dont la durée varie entre une heure et une heure et demie, se sont déroulées pour la totalité au sein des entreprises ou des organisations auxquelles appartiennent nos répondants.

Le tableau suivant résume le design et les caractéristiques de notre recherche que nous avons invoquée tout au long de ce qui précède.

Tableau 4.1 : Les caractéristiques de notre recherche.

Degré de cristallisation du problème	Exploratoire
Méthode de collecte des données	Questionnement
Objectif de l'étude	Descriptive
Perspective temporelle	Sectionnelle
Étendue de l'étude	Étude de cas

Section 2 : Présentations des résultats de recherche :

A- Répartition géographique et sectorielle des entreprises :

Les entreprises sous étude sont de la région de Montréal (Québec). Elles sont dispersées en plusieurs endroits et aux différentes villes.

Tableau 4.2: Répartition géographique des entreprises étudiées

Firmes	Localisation géographique
F 1	St Mathias sur Richelieu
F 2	Montréal Nord
F 3	Anjou
F 4	St Michel
F 5	Rivière-de-Prairies

Les entreprises de notre échantillon œuvrent dans le secteur manufacturier et plus précisément dans l'industrie du textile et la sérigraphie, la fabrication des meubles, le plastique et la machinerie pour la construction. Une grande majorité des entreprises interviewées ont plus que 15 ans d'existence dont une firme a plus que 30 ans, ce qui montre que ces PME sont anciennes et expérimentées. Ces entreprises ont amorcé leurs activités internationales dès leur départ, soit trois entreprises sur cinq, contre deux entreprises qui ont commencé à répondre aux besoins du marché local et après elles ont élargi leurs activités à l'échelle internationale. La part relative des exportations par rapport au chiffre d'affaires reste importante avec une moyenne de 41 % qui varie entre 10 et 82 %. En tant que chiffre d'affaires qui est ici proportionnel au nombre d'employés c'est-à-dire que le chiffre d'affaires varie suivant la taille de l'entreprise. Les entreprises sous enquête ont un chiffre d'affaires variant entre 300 mille des dollars et 42 million des dollars, soit une moyenne de plus que 12 million des dollars. Notre échantillon comporte des entreprises de tailles petites et moyennes. En moyenne, notre échantillon a une taille de 75 employés. On trouve une entreprise qui emploie 200 employés comme on trouve une entreprise qui engage seulement 10 employés.

Tableau 4.3: Répartition sectorielle des entreprises échantillonnées

Firmes	Secteur d'activité	Âge	Durée d'exportation	Chiffre d'affaires*	Nombre d'employés	Export %
F 1	Machinerie	15	13	42000	200	82
F 2	Textile	8	8	300	10	10
F 3	Meuble	15	15	12000	100	60
F 4	Plastique	15	15	500	12	30
F 5	Meuble	31	26	6000	50	15
Moyenne		16.8	15.4	12160	74.4	41

* en milles de dollars

B- Les marchés à l'exportation :

Les entreprises interviewées sont fortement présentes sur le marché intérieur avec plus que 60 % du chiffre d'affaires et plus particulièrement sur le marché québécois, soit 57 % et quelque peu sur le reste du Canada avec 2.6 % en moyenne. Les activités internationales de ces entreprises se distribuent sur les marchés des É-U, l'Europe, la Chine, le Mexique, l'Iran...

Vu la proximité géographique et culturelle au Québec, le marché des É-U représente plus que 30 % en moyenne des destinations de ventes des entreprises enquêtées, et pour certaines d'autres, cette part d'exportation atteint 65 %. La part restante est partagée entre l'Europe avec 3 %, la Chine 0.4 %, l'Iran et les É-A-U 30 % et quelques ventes sollicitées vers le Mexique, le Brésil...

Tableau 4.4: Part relative des marchés des entreprises (en % du C.A. total)

Firmes	Marché domestique		Marchés étrangers			
	Québec	Reste Canada	Etats-Unis	Europe	Chine	Autres
F 1	10	3	65	15	2	
F 2	90		10			
F 3	30	10	60			
F 4	70					
F 5	85		15			
Moyenne	57	2.6	50	3	0.4	6

* Une seule vente sollicitée.

** Iran et Émirats Arabes Unis (É-A-U).

C- Perception des PME interviewées au sujet de la concurrence chinoise :

La Chine représente une véritable menace pour 40 % des participantes, soit 2 entreprises sur cinq alors que les deux autres entreprises la considèrent comme une menace et une opportunité à la fois dépendamment du type de produit ou de l'unité de la concurrence. Les faits illustrant la situation que vivent les entreprises menacées prennent la forme de licenciement des employés, perte de part de marché local ou étranger, réduction de la surface de la firme, changement dans l'activité de base de la firme dans le but de se déloger de la concurrence chinoise, comme le cas de l'entreprise n°02. Une seule entreprise sur cinq interviewées, avec une taille importante, perçoit ce marché comme une opportunité incontournable et que les concurrents chinois ne la menacent pas que ce soit chez eux ou ailleurs au monde. Cette entreprise, comme on le verra par la suite, connaît un énorme succès au détriment de ses consœurs chinoises.

Tableau 4.5: Perception de la concurrence chinoise

Firmes	Taille de l'entreprise	Perception de la concurrence chinoise
F 1	Moyenne (200 employés)	Une opportunité incontournable
F 2	Petite (10 employés)	Une grande menace
F 3	Petite (100 employés)	Une opportunité et une menace à la fois
F 4	Petite (12 employés)	Une grande menace
F 5	Petite (50 employés)	Une menace et une opportunité

Section 3 : Analyse des entrevues

A- Les entrevues avec les spécialistes d'organismes :

Nous tenons à rappeler que notre étude avait pour objectif d'étudier le phénomène chinois et son impact sur les PME québécoises. Plus précisément, nous avons voulu connaître la perception de la concurrence chinoise auprès de ces PME, la façon de faire et la stratégie adéquate pour contrer ce défi et le rôle des aides gouvernementales dans la survie de ces entreprises et le développement de leurs habilités compétitives sur la scène mondiale.

Devant la petite taille de notre échantillon (cinq PME exportatrices québécoises), nous avons effectué deux autres entrevues semi dirigées avec deux informateurs clés qui sont en relation directes avec un grand nombre des PME québécoises. Le recours à ses entrevues permet d'enrichir la compréhension de notre problématique et de confronter les nouveaux thèmes explorés avec les résultats obtenus en entrevoyant les dirigeants des entreprises participantes à notre recherche.

I- La concurrence chinoise :

L'accession à l'OMC a considérablement renforcé la place de la Chine sur la scène mondiale. Son poids se fait sentir dans plusieurs secteurs. D'ici deux ans, la Chine deviendra le premier pays exportateur au monde, selon le rapport du gouvernement du Canada (2006). Ce même rapport, qui a été publié au mois d'août 2006 dans la revue Horizon, arrive à des conclusions angoissantes sur l'avenir de l'économie québécoise du fait que d'ici quatre ans la Chine deviendra le premier concurrent du Canada sur le marché américain. Cette conclusion est approuvée par l'informateur clé n°1 qui décrit la situation des exportateurs québécois par « la crise » : « *C'est la crise dans tous les secteurs, il n'y a pas de lumière en bout de tunnel* ».

Depuis 2000, il y a eu un essoufflement dans l'économie canadienne. Les exportations ont chuté de 13 % entre 2000 et 2003, environ 64 milliards de dollars. De 2004 à 2005, il avait une reprise mais lente avec une légère augmentation en terme de volumes des exportations, souligne notre interviewé.

Dans le secteur du meuble, dont notre informateur clé n°2 fait partie, la situation est pareille. Cet interviewé annonce que ce secteur est en difficulté : *« On vit une période très difficile avec l'appréciation du dollar, une économie américaine chancelante aussi que la concurrence chinoise »*.

Cependant, certains participants à notre recherche (entreprises n°1 et n°3) marginalisent la compétition de la Chine et ils pensent que ce phénomène ne durera pour longtemps. Ces entreprises ne se sentent pas menacées par la concurrence chinoise. Cette confiance est issue du fait ces entreprises offrent des produits avec une qualité irréprochable et une forte intensité de capital et de technologie. Alors que les PME qui œuvrent dans des industries qui sont vulnérables à la concurrence chinoise, s'inquiètent sur leur avenir tant à l'échelle nationale qu'internationale.

Indéniablement, la concurrence chinoise sérieuse viendra un jour pour les entreprises qui sont actuellement à l'aise face au défi chinois car les entreprises chinoises apprennent vite et elles sont de plus en plus présentes dans les produits de haut de gamme et les produits œuvres. Nos deux informateurs clés, comme certains de nos interviewés des entreprises, considèrent que le phénomène chinois n'est pas semblable à celui du Japon et du Mexique. Ce phénomène vient au même temps que l'appréciation du dollar : *« C'est très difficile d'isoler un phénomène à l'autre du fait qu'il faut baisser nos prix pour compenser l'appréciation du dollar ce que nos entreprises ne peuvent pas le faire »*.

Comme on a vu, lors des entrevues, la Chine est perçue comme une menace croissante pour les PME, elle est par ailleurs une occasion d'affaire incontournable. L'effet négatif de ce phénomène ne peut être généralisé sur toutes les PME. Il se trouve des PME qui ont

trouvé leurs niches intactes où elles se positionnent très bien vis-à-vis à leurs consœurs chinoises.

II- Stratégie pour la Chine :

Qu'elle soit perçue comme menace réelle ou un phénomène temporaire, la concurrence chinoise se fera sentir très sérieusement par toutes les entreprises de différentes tailles et son effet va être éprouvé par tous les principaux secteurs de l'économie. Bien que l'on croit que les Chinois se présentent fortement sur les marchés de biens courants, également leurs intérêts s'orientent de plus en plus vers les marchés de luxe.

Avant de tracer une stratégie pour la Chine, il faut savoir quelle stratégie qu'il ne faut pas faire. À l'époque où le dollar était bien avantageux, les exportateurs québécois étaient beaucoup plus paresseux, selon le spécialiste n°01, et ils ne font pas beaucoup d'efforts pour concurrencer et qu'ils pouvaient concurrencer par le biais du prix. À nos jours, ce n'est plus le cas, ajoute le même informateur : *« Le dollar a augmenté et les Chinois sont là, donc on n'est plus capable de battre nos concurrents sur la base du prix parce qu'on n'a pas le prix le plus compétitif tandis que les Chinois le font. On doit penser à d'autres stratégies que celle du prix »*. En outre, il ne faut pas faire la même chose que les Chinois. Il faut être capable de se différencier non seulement au niveau de produits mais aussi dans la logistique et tous les services liés à la vente.

Poussée à l'avant scène par une croissance économique soutenue et rapide, la Chine est perçue, par les deux de nos interviewés, comme « une force déstabilisatrice » et un véritable concurrent pour les PME québécoises. Après ces deux entrevues, l'innovation nous apparaît au cœur du stratégique vis-à-vis au défi chinois. Innovation dans les méthodes et les techniques de mise en œuvre ou dans l'introduction fréquentes des nouveaux produits, les interviewés les voient comme les tactiques compétitives du premier niveau pour rester en course avec les compétiteurs chinois. La recherche et le développement en continue, directement avec leurs clients afin de chercher les avantages financiers et de l'ingénierie, sont à la base de toute stratégie pour assurer la pérennité de

l'entreprise en question. Il s'agit de développer des nouveaux produits avec des fines pointes de technologies qui se produisent conjointement avec leurs clients et leurs chercheurs, suggère notre informateur clé n°01.

Trouver une stratégie universelle et compatible à tous les types des PME est difficile. La réponse est différente pour chaque entreprise et les caractéristiques de cette dernière déterminent sa compétitivité à l'international. Néanmoins, les participants à notre recherche nous ont permis d'explorer les grandes lignes d'une stratégie qui tient compte de toutes les différences entre les PME. Tant pour les PME qui se positionnent très bien face au défi chinois que pour les PME qui sont en danger, les répondants insistent sur le fait que l'entreprise doit être créative en offrant des produits de qualité, sur mesure et personnalisés. Cela suppose que l'entreprise soit suffisamment flexible à toute variation aléatoire et agile dans son processus de production. Les Chinois sont peu ou pas intéressés à répondre aux commandes s'il ne s'agit pas de gros lots. Du ce fait, les PME québécoises peuvent se concentrer à servir les clients qui veulent des petits lots et à livrer à temps avec service après vente absolu. Cette tendance est partagée, quasiment, par tous nos interviewés même les entreprises qui ont une capacité de production importante.

III- La perception à l'égard du rôle du gouvernement :

Selon toute évidence, le rôle du gouvernement est primordial afin de soutenir les PME dans leurs aventures internationales. Mais ce qu'on a saisi, d'après cette série d'entrevues, c'est que nos interviewés sont déçus et qu'ils suggèrent que le gouvernement soit proactif car après la Chine certes qu'il y aura d'autres pays émergents comme le cas de l'Inde, du Brésil et de la Russie qu'il ne faut pas ignorer.

Nos interviewés sont très pessimistes face à l'avenir. Ils croient que l'État ne peut rien faire, pour l'instant, et que les entreprises doivent s'auto-réajuster. De leurs côtés, nos deux informateurs clés, qui sont en relation plus directe avec le gouvernement que les dirigeants interviewés, se montrent insatisfaits des programmes existants tout en rejoignant leurs avis à ceux des dirigeants concernant la longueur des procédures,

la lourdeur administrative ainsi que l'insuffisance du nombre des fonctionnaires présents à l'étranger.

En outre, certaines politiques menées par le gouvernement afin de réduire l'effet de l'invasion des produits chinois, comme l'embargo et les barrières tarifaires, ne sont que des solutions à court terme. Ils recommandent que le gouvernement soit présent à l'extérieur tout en travaillant conjointement avec les entreprises en question aussi que les entreprises, entre eux, doivent s'entre aider.

Les entreprises, les syndicats et les institutions doivent se préparer en mettant en vigueur une stratégie concrète pour faire face à la domination de la Chine sur la scène mondiale. En regard des besoins, le Québec doit être présent avec une importante équipe des conseillers économiques sur le territoire chinois avec un bon plan d'action efficace et déterminé. Également, le gouvernement doit investir massivement pour promouvoir la recherche et développement et stimuler l'innovation dans les entreprises, les centres spécialisés et les universités pour ne pas se laisser distancer dans un contexte mondial dominé par la Chine.

B- Les entrevues avec les entreprises :

Analyse du cas n° 1 :

Cette entreprise amorce ses activités dans la fabrication et la location des ascenseurs pour la construction depuis juillet 1991. Elle est sise à St- Mathias-sur-Richelieu (Québec). Elle emploie 200 personnes au Québec. Cette entreprise possède aussi une autre usine de fabrication au Zhaoqing en Chine qui emploie 21 personnes, dont deux Québécois, dans le but de transférer la philosophie de la société mère ainsi que la culture nord-américaine au sein de cette usine. Également, elle est présente à Calgary et en Ontario que ce soit par la vente directe ou par succursale. Elle a un chiffre d'affaires de 42 millions de dollars canadiens avec un taux de croissance annuelle moyenne de 50 % durant les cinq dernières années.

I- Activité d'exportation au sein de l'entreprise :

Depuis 1993, l'entreprise s'est engagée dans les opérations internationales soit par la vente ou la location de machines. On peut dire que son vrai départ dans l'internationalisation était avec le contrat des jeux olympiques d'Atlanta. Peu à peu, l'entreprise a pu se retrouver sur les trois continents : l'Amérique, l'Europe et l'Asie. L'entreprise couvre 25 distributeurs au Monde : Allemagne, France, Chine, Inde... Elle possède aussi 5 succursales aux É_U, un bureau centrale pour l'Europe et l'Afrique en France, une société en Chine et des filiales en Allemagne, Brésil, Pologne, Inde...

Motivée par le désir de croissance et d'excellence, l'entreprise arrive à maintenir, durant les cinq dernières années, son taux de croissance à l'entour de 50 % de son chiffre d'affaires. Cette réussite à l'échelle internationale qui s'ensuit revient à différents facteurs liés à son équipe managériale, à ses ressources financières et techniques et surtout à sa stratégie d'innovation et de recherche. L'expérience internationale de cette entreprise a permis de contribuer à ses succès, surtout, sur le marché chinois. A la lumière de ce qui précède, dans le chapitre 3, ce cas se situe à une position aisée vis-à-vis la menace chinoise grâce à sa force de stratégie d'entrée sur ce marché.

Concernant son affaire avec la Chine, cette aventure est commencée en 1991 avec un premier voyage exploratoire effectué par le président de l'entreprise enquêtée et par la suite un premier contrat en 2001. Au moment de l'entrevue, 8 machines de cette entreprise se trouvent au Zhaoqing pour les travaux des jeux olympiques Pékin 2008. Pour être proche de son marché cible et de ses clients, l'entreprise a vu dans la nécessité d'ouvrir une usine de fabrication dans cette province pour s'occuper au premier lieu du marché local et aussi d'approvisionner la société de St- Mathias en cas de besoin du marché chinois.

II- La concurrence chinoise :

L'interviewé, qui est le responsable du développement des nouveaux marchés et plus particulièrement le marché chinois, nous a signalé que la réelle concurrence pour son entreprise vient particulièrement des grandes entreprises européennes de cette industrie (Allemagne, Espagne, Italie...) qui se trouvent sur le marché chinois et non des compagnies chinoises elles-mêmes.

Dans le marché chinois, cette firme se sent concurrencée dans les produits ou les machines à usage quotidien ou ordinaire qui ne demandent pas une grande habilité technique et une haute technologique. *« On est hors compétition dans les petits chantiers. Nous sommes forts dans les grands projets spéciaux qui demandent des machines à haute technologie et de conception très délicate »*, affirme le responsable.

La politique d'ouverture et d'attraction des investisseurs étrangers adoptée par le gouvernement chinois a fait de son marché une grande scène de bataille qui dépasse le coût de main d'œuvre, le coût de production et le prix compétitif. Elle se joue sur la recherche et le développement, l'innovation, le service après-vente, la qualité des produits et des services offerts. Bref, la concurrence sur ce marché est féroce. D'ailleurs, cette entreprise ne peut plus se battre par le biais de prix ainsi que sur les produits qui *« ne coûtent rien »*, autrement dit, sur les produits de bas de gamme, standard et de masse. Seulement dans ce cas, l'entreprise se sent menacée par les fabricants chinois, au moins à court terme. *« On est trop cher sur le marché chinois, pour cela on s'intéresse à des projets spéciaux où il n'y a pas ou peu de concurrents »*. Cependant, la compétition est très forte de la part des compagnies européennes dans les projets délicats.

À long terme, au moment où les Chinois arriveront à rattraper leur retard au chapitre de qualité et de la conception, cette concurrence dans les projets spéciaux se déplacera des entreprises européennes aux entreprises chinoises. D'ores et déjà, les Chinois sont capables de faire tous et rapidement, même des projets formidables, nous informe l'interviewé, mais il leur manque l'avantage concurrentiel.

La concurrence des produits chinois n'est qu'une parmi d'autres qui ont eu un impact sur l'habilité compétitive de cette entreprise face aux compagnies européennes comme l'appréciation du dollar qui a fait mal aux exportations de l'entreprise à la destination des É-U, conclu le responsable.

III- Stratégie pour contrer ce défi :

Cette entreprise a choisi de se démarquer de la concurrence chinoise et européenne par l'intérêt accordé aux projets spéciaux où les concurrents sont moins nombreux. La concurrence dans ces projets dépasse la stratégie de fixation de prix compétitive. Ce sont des projets avec des conceptions très délicates et de hautes compétences techniques. Le choix de cette stratégie de concentration pour certains concurrents a permis à cette entreprise de tailler une place dans ce gigantesque marché.

L'entreprise était convaincue que la bataille avec les Chinois par le biais du prix est une stratégie perdante dès le début. Pour cela, cette firme a misé sur son avantage technique et technologique en offrant un nouveau produit chaque deux ans avec une innovation majeure et de nouvelles applications. Elle est rendue à six produits standards. En outre, l'entreprise s'est armée par la stratégie d'offrir des produits et services personnalisés et sur mesure pour revitaliser la concurrence chinoise. L'ouverture de son usine en Chine n'avait pour but que de s'approcher de ses clients et de réduire les délais d'exécution des projets avec qualité irréprochable. *« On est capable d'entrer le marché chinois et de les concurrencer chez eux, mais ça dépend des produits et de services offerts et des entreprises elles-mêmes »*, réplique le responsable. Également, il ajoute qu'il faut être fort chez toi pour aller à l'étranger que ce soit en Chine ou ailleurs.

L'entreprise est secouée par la concurrence acharnée des compagnies européennes. De plus, sa force de pénétration est déficiente et pas bien établie. Mais, elle est sauvée par la solidité de sa stratégie de concentration et de spécialisation. De ce fait, l'interviewé voit l'importance de développer un processus de distribution plus efficace et une force de vente plus élargie en ouvrant des vrais centres de distribution aux douze provinces

chinoises dans les dix prochaines années et de trouver des partenaires pour acheter les équipements d'ascenseurs et les faire placer sur les chantiers. De ce fait, l'entreprise mise cette fois-ci sur l'importance de développer des réseaux de contacts étendus pour obtenir plus de succès sur le territoire chinois. En effet, elle a pu atteindre la phase finale de notre modèle en faisant de la menace chinoise une opportunité.

A la lumière des caractéristiques de la concurrence sur le marché chinois, l'entreprise a choisi de concentrer de produire des produits différenciés et elle voit que cette montée en puissance de l'Empire du Milieu sur la scène mondiale ne représente, du moins pour l'heure, qu'une opportunité, mais avec une énorme difficulté tant à l'entrée qu'à la sortie. Pourtant, le succès exceptionnel de cette entreprise n'est pas à l'abri des concurrents chinois et de nouveaux entrants sur ce marché. Il est, en effet, logique que cette aventure comporte des risques.

IV- Perception à l'égard du rôle de gouvernement :

Face à cette nouvelle donne, le rôle du gouvernement aussi que des délégués commerciaux sont primordiaux pour les PME exportatrices. Mais il convient de souligner que la présence du gouvernement québécois et plus largement le gouvernement canadien est très modeste sur « le marché du siècle ». *« Il se trouve 47 délégués commerciaux en Inde, alors qu'on ne trouve que trois en Chine. »*, s'étonne le responsable.

La Chine est énormément « politique » et pour faire affaire avec eux, il faut être accompagné avec au moins un délégué pour avoir un pouvoir de négociation vis-à-vis les Chinois, souligne le répondant. Cependant, le rôle de gouvernement québécois s'est limité à des aides financières et administratives. Il n'y a pas d'appui concret, alors que les Chinois se basent dans leurs affaires sur le réseau d'affaire.

En volet interne, le responsable suggère que le gouvernement impose des barrières tarifaires pour réduire l'invasion des produits chinois en territoire canadien et de sauver les produits locaux et par crochet les petites et moyennes entreprises locales. Cependant,

il est convaincu que cette stratégie n'est qu'un soulagement à court terme et qu'il est impossible de bloquer l'économie en empêchant la pénétration des produits chinois.

Analyse du cas n° 2 :

Cette entreprise familiale, sise à Rivière-des-Prairies (Montréal), est fondée en 1975 et elle est divisée en deux sociétés indépendantes l'une de l'autre. Une société se spécialise dans la fabrication de meubles de salon en cuir, haut de gamme, fabriqués à la main. Elle emploie de 55 à 60 personnes à temps plein. Elle a un chiffre d'affaires de 6 millions de dollars canadiens. L'autre société se spécialise dans l'importation des meubles de la Chine et la distribution par la suite à leurs clients sans grande modification.

I- Activité de l'exportation au sein de l'entreprise :

Elle distribue ses produits via des détaillants du meuble dont 75 % sont au Québec, 15 % dans le reste du Canada et 10 % aux É-U. Son activité d'exportation durant les 5 dernières années est stable, sinon légèrement décroissante. La raison évoquée par l'interviewé est que l'appréciation du dollar a gravement affecté leurs exportations sur le marché américain. Comme les autres entreprises du secteur des meubles, l'entreprise vit la concurrence féroce de la Chine. Pour cela, l'entreprise a créé une autre société d'importation des meubles de la Chine, afin de contrer les pertes causées par les ventes des produits faites au Québec.

L'entreprise s'est lancée en exportation depuis 1980 en s'intéressant au marché américain avec quelques tentatives aux Mexique et Brésil. Cette forte dépendance au marché des États Unis est tout à fait compréhensive, de sa part, vu la lourdeur et la fragilité de produits de meubles ce qui rend la chaîne logistique organisationnelle (transport, communication, etc....) et opérationnelle (planification, inventaires, production, services, etc....) très lente et surtout très chère à vendre sur des marchés aussi loin géographiquement et culturellement comme le cas du marché chinois. « *On importe de la Chine et on n'exporte pas. C'est impossible d'exporter à la Chine à cause de nos coûts*

de production et la durée de transport. Bref, on n'est pas compétitif», souligne l'interviewé. Mais ça n'empêche pas de garder l'espoir qu'un jour l'entreprise arrive à pénétrer le marché chinois. Cet espoir se comprend par les visites effectuées par le patron de l'entreprise (deux voyages par an) dans le but de chercher des nouveaux débouchés et des possibilités d'exporter ce marché par la présence continuelle dans les foires internationales et les sales d'exposition pour se faire connaître à ses futurs clients chinois ou ses futurs partenaires. Repérons à notre modèle de recherche, cette entreprise a choisi de faire affaire avec les Chinois afin de se sauver sur le marché québécois et américain tout en important leurs produits de le faire circuler par la suite sur ces marchés après une série d'amélioration dans la qualité et la finition.

II- La concurrence chinoise :

Nous insistons, dès le départ, qu'il faut comprendre que cette entreprise, et ce depuis des années, fonctionne suivant des processus et des procédés qui sont en général au niveau de la logistique et de la fabrication à 90 % manuelle. Cette façon de faire ne comporte pas des atouts et des avantages technologiques et elle ne servira pas bien pour longtemps les besoins de l'entreprise avec la mondialisation et l'étendue du marché de plus en plus vaste. En effet, l'entreprise se sent très menacée dans ce secteur par le fait que les Chinois ont l'avantage de la production de masse avec une qualité de plus en plus améliorée. « *On est rendu à ne pas distinguer entre ce qui est fait en Chine et ce qui est fait ici ou aux É-U* », précise l'interviewé. Cette compagnie traverse une période difficile comme la plupart des compagnies de secteur du meuble où ce secteur était, il ya 10 ans, l'un des importants piliers de l'économie québécoise en particulier et canadienne en général.

Au sujet de la concurrence chinoise, il faut noter que cette concurrence réside particulièrement dans les produits de moyenne gamme et que les Chinois sont de plus en plus compétitifs, pas seulement au niveau du prix offert, mais pour la qualité de leurs produits, ajoute le responsable à l'exportation de cette entreprise. En outre, l'interviewé se dit être très inquiet au futur proche de l'entreprise. Il avoue que sa compagnie n'est pas à l'abri vis-à-vis les fabricants chinois dans la mesure où on additionne à tout ça le fait

que l'économie américaine est de plus en plus chancelante et que le prix des matières premières a flambé.

En réponse à notre question sur les problèmes de recrutement de main d'œuvre, l'interviewé précise qu'il est très difficile dans le domaine de meuble de trouver des personnels qualifiés et de haute compétence. Il ajoute que son entreprise a vécu beaucoup de problème de ce genre depuis deux ans surtout côté designer et concepteur alors qu'au côté menuiserie il n'a pas trouvé de difficulté d'embauche. En plus, la main d'œuvre qualifiée coûte très chère pour l'entreprise et ce qui dérange de plus en plus est que le prix de matières premières a augmenté en parallèle, selon le responsable.

En ce qui concerne, la diversité de ses clients, le responsable déclare que son entreprise est trop dépendante à deux gros clients qui représentent 60 % de total de chiffre d'affaires, ce qui est, en fait, un danger pour la survie de l'entreprise. En conséquence, le responsable suggère de revoir cette stratégie en développant d'autres marchés aussi qu'en cherchant de nouveaux clients.

III- Stratégie pour la Chine :

Face à cette concurrence acharnée de la part des fabricants chinois au niveau du prix et du qualité, l'entreprise doit changer sa façon de faire et d'adopter d'autres tactiques compétitives comme l'introduction fréquente des nouveaux produits avec une innovation majeure et d'offrir des produits et services personnalisés et sur mesure (par exemple, choix de couleur et de cuir). En plus, l'entreprise mise sur un délai de livraison rapide et un service après-vente efficace.

La personne interviewée déclare que son entreprise a choisi de cibler une clientèle prestigieuse qui ne s'intéresse pas au prix de la même importance que leur intérêt au service après vente, délai de livraison et qualité du produit. « *Le facteur temps est notre atout et notre avantage par rapport aux Chinois qui ne peuvent pas faire des livraisons aussi rapides que nous le faisons* ».

Afin de pallier le manque d'outils, de gestion et de structure que vit l'entreprise quotidiennement et dans sa démarche de croissance, l'organisation semblera mettre plus d'emphasis sur l'innovation et la recherche et développement, selon le responsable.

En réponse à notre question sur le plan d'action qui vise à s'outiller pour confronter la concurrence chinoise, l'interviewé précise que l'organisation se doit de revoir ses méthodes afin de s'assurer d'offrir un service qui répondra et même dépassera les attentes de ses clients, délais de livraison plus rapides que huit semaines, code à barre pour les inventaires de produits finis, compétitivité au prix de vente. Également, l'interviewé suggère quelques options qui sont, selon lui, importants à court terme comme réduire les pertes de cuir, s'équiper, revoir le coût de production, s'ajuster pour apparaître leurs valeurs ajoutées.

Concernant sa chaîne d'approvisionnement, le responsable se dit en être satisfait du fait qu'il a plusieurs grands fournisseurs de bois et de cuir ainsi que son réseau de distribution est bien ficelé sauf qu'il est très concentré (quelques distributeurs) et moins étendu (un seul marché). Dans le cadre de ses pratiques de la veille stratégique sur ses concurrents chinois, l'entreprise mise sur ses représentants de vente pour collecter les informations nécessaires.

En résumé de cette partie, l'entreprise sous enquête se sent menacée par les fabricants chinois et elle constate sa stratégie de concentration sur une niche intacte d'une clientèle aisée financièrement, sa stratégie de spécialisation dans la fabrication de produit de haut de gamme et sa stratégie de différenciation en offrant des produits sur mesure et personnalisés afin de pallier de différentes lacunes que l'entreprise vit et de redoubler leurs efforts avec une culture de valeur ajoutée.

IV- Perception à l'égard du rôle de gouvernement :

En ce qui concerne l'avis de la personne interviewée sur les mesures que le gouvernement doit prendre pour que son entreprise reste en course avec les concurrents chinois que ce soit sur le marché local ou le marché international, il exige, temporairement, d'imposer des barrières tarifaires et un embargo sur les importations chinoises et de faire, toujours selon lui, des pressions en matière écologique et humanitaire sur la Chine. Également, il souligne que l'intervention du gouvernement doit être plus concret et sur terrain, car, certainement, cette menace va se déplacer à court terme à d'autres marchés émergents comme l'Inde qui est d'ores et déjà, du côté technologique, est beaucoup mieux que la Chine, selon notre interviewé.

Cette entreprise voit la Chine comme à la fois une menace et une opportunité d'affaire incontournable. Elle trouve que sa stratégie d'importer des meubles standards de la Chine, en parallèle à sa production locale, est une réussite sauf qu'elle doit réduire les coûts liés à la logistique aussi que les bris des pièces importées.

Analyse du cas n 03 :

Cette entreprise est fondée en 1991 avec 25 employés associés qui avaient une part relative de 49 % du capital. De nos jours, l'entreprise emploie une centaine des employés à temps plein. Son chiffre d'affaires est de 12 millions de dollars canadiens. La compagnie est spécialisée dans la fabrication des meubles du bureau. Le fondateur de cette firme est de formation en design et en génie industriel et un ex-directeur général de la division du bois d'une plus grande entreprise de fabrication du bureau au Québec.

I- L'activité de l'exportation au sein de l'entreprise :

Dès le départ, la compagnie est née exportatrice. Elle est commencée comme sous-traitante à une compagnie qui exporta à 100 % aux É-U. Actuellement, l'entreprise exporte 60 % de ses ventes vers le marché américain. Le reste de ses ventes est réparti

entre le Québec avec 30 % et le reste du Canada, 10 %. Elle n'exporte pas à d'autres pays pour raison de différences de goût, de dimensions, de design et de façon faire, selon le président de l'entreprise.

En réponse à notre question sur l'exportation en Chine, le président souligne que les Chinois « *Ce sont eux qui exportent et pas nous...Comment j'exporte en Chine tant que je paie 25 \$ à l'heure alors que là-bas il ne dépasse pas 25 ¢. Je ne peux pas envoyer des bureaux que les Chinois font à moitié prix* ».

Cependant, l'interviewé déclare qu'il peut espérer à long terme d'exporter à son tour aux Chinois lorsque le pouvoir d'achat des Chinois augmentera. Pour cela, il effectue de temps en temps des voyages exploratoires dans le but de voir comment peut-il faire ? Et qu'est ce qu'il doit faire? Autrement dit, l'entreprise se situe à l'étape de diagnostic de la menace chinoise et les stratégies à adopter pour faire face à ce défi.

À propos de ses importations de la Chine, il souligne qu'il peut acheter des pièces de la Chine, mais pas tous les meubles. Parallèlement, il nous a raconté qu'une fois il a essayé de faire parvenir des pièces de la Chine, mais il était obligé de les refaire « *... tout est brisé, chaque caisse a dû être modifiée* ».

II- La concurrence chinoise :

« *Il y a des gens qui s'arrachent les cheveux à cause de la Chine... la menace est certainement là* » remarque le président. De son avis s'il considère les fabricants chinois comme de véritables concurrents, le président prend conscience que tout dépendra des produits et des services offerts. Concernant le cas de son entreprise, il explique que sa façon de faire tourner sa compagnie est comme « *un vaccin pour la Chine* ». Il ajoute que les Chinois sont bons à la production de masse et pour la qualité de bas de gamme. Au moment où on leur demande la qualité, ils ne sont plus concurrents. Toujours selon lui, ils sont des « *robots mal ajustés : ils sont nombreux et ils travaillent vite et pour rien* ».

L'expérience acquise à l'étranger surtout sur le marché américain a aidé son entreprise à soutenir la concurrence chinoise en particulier. Ses incursions à l'international ont prescrit dans la culture et la philosophie de l'entreprise une amélioration continue de la qualité qui tient compte de la compétitivité internationale et des nouveaux besoins de la clientèle.

Certes, de nombreux efforts sont également consacrés pour avoir une bonne réputation à l'échelle nationale et mondiale. Cette compagnie a ses plus grands clients qui se trouvent à Montréal et aux É-U aussi elle est le premier fournisseur pour les grandes entreprises et les institutions gouvernementales. Ce succès retentissant n'est évidemment pas le fruit du hasard. Malgré qu'elle n'ait pas des représentants, l'entreprise mise sur les appels d'offert et la référence de ses grands clients pour conquérir de nouveaux marchés et pour attirer de nouveaux clients.

Revenant au sujet de la Chine, selon le président, cette concurrence se résume en quelques mots : production en série, qualité de bas et de moyenne du gamme et prix dérisoires. Le président rapproche ce phénomène chinois à celui des Japonais dans le début des années 60, sauf que les Chinois « *se sont réveillés* » plus vite, aussi, les moyens de communication sont plus efficaces aujourd'hui qu'à l'époque.

Indéniablement, le secteur du meuble est ébranlé par la concurrence chinoise : « *Le Québec et la Caroline du Nord étaient les deux plus grands centres de fabrication du meuble en Amérique et même au monde, maintenant il ne reste plus rien !!!* ». Cependant, la compétence chinoise dans ce secteur est différente de celle, par exemple, du tissu, souligne le répondant.

III- Stratégie pour la Chine :

En matière de stratégie pour contrer le défi chinois, l'entreprise a choisi de cibler une clientèle prestigieuse qui accorde plus d'intérêt au service après-vente et à la qualité qu'au prix de vente. Il s'agit des plus grands clients de Montréal et des É-U. Cette cible a

émané sans doute de la tactique compétitive de l'entreprise appuyant sur une amélioration continue de la qualité du produit offert et de ses annexes (SAV, livraison, garantit...) que sur le coût de production en offrant des prix compétitifs.

En effet, cette entreprise chevronnée dans son domaine a très bien tiré son épingle du jeu grâce à une démarche d'innovation continue. Forte de l'expertise acquise au fil des ans sur le plus grand marché au monde, l'entreprise a pu conserver son poids local et international et elle a pu gagner la bataille contre les concurrents chinois. Pour la personne interviewée, innover quelque chose, que les Chinois n'imiteront pas, produire sur mesure, être compétitif, faire de la qualité et livrer rapidement, sont les façons que la PME doit faire pour se tailler une place à l'étranger et au marché local. Notamment, le président insiste sur le fait que sa compagnie n'aspire à rien de moins qu'offrir un produit de qualité absolue et d'enchanter son client par la livraison dans les délais.

En ce qui concerne les problèmes que son organisation vit, il déclare que la main-d'œuvre qualifiée est de plus en plus rare et très difficile de trouver; « *j'ai de la misère à recruter des gens de compétences et d'expérience* ». En plus, le président considère le Bien-être Social (BES) et CLSC et le Salaire Minimum Garantit (SMG) sont des concurrents à son entreprise aussi que la formation traditionnelle que suivent les étudiants au collège. À défaut de pouvoir rivaliser sur le terrain des bas coûts, il faut travailler sur d'autres pistes afin de se sauver de la disparition.

Concernant la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise sous étude, le premier choix que peut avoir le président est ce qui est fait au Québec et en Amérique, après ce qui est disponible ailleurs qui se sont, selon lui « *des copies chinoises* ». Certes, la Chine compte plus d'un atout dans son jeu. Le Québec aussi dispose d'atouts que n'ont pas nécessairement les producteurs chinois. Par ailleurs, les PME doivent mettre l'accent sur « *la différenciation de leurs produits par rapport à la production en série* ». Là encore, le service après-vente, le sur-mesure, la qualité et la rapidité de livraison sont des solutions que les PME québécoises peuvent tableer.

En résumé, cette entreprise est une illustration éloquent de cas de succès utilisant efficacement la stratégie de spécialisation qui repose sur l'innovation continue des produits pour les segments de marché desservis.

Analyse du cas n 04 :

Cette entreprise, sise à Montréal, est fondée par deux entrepreneurs féminins en 1998. Elle œuvre dans le secteur du textile et plus particulièrement dans la sérigraphie. À ses débuts, l'entreprise comptait une vingtaine d'employés. Dans son dernier exercice, l'entreprise n'engage que dix personnes avec un chiffre d'affaires de 300 mille des dollars canadiens. La personne interviewée est la cofondatrice de cette compagnie.

I- Activité d'exportation au sein de l'entreprise :

L'entreprise a entrepris ses activités comme sous-traitante à des grands manufacturiers de vêtements (Wall-mart, Sears, Zellers...). Désireuse de se croître et d'aller à l'étranger, l'entreprise a effectué ses premières ventes sur le marché américain vers la fin des années 1998.

Dans ses premières années, l'entreprise a bien tiré profit de son affaire avec les Américains. Miser sur la compétence de son équipe, de la qualité de ses produits et de ses services, l'entreprise a pu bâtir une base solide et une part de marché intéressante sur ce marché tout en enregistrant une croissance continue.

II- La concurrence chinoise :

Depuis quelques années la situation n'est plus la même pour l'entreprise. De plus en plus, l'entreprise fait face à divers problèmes dont la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, les coûts exorbitants des produits et surtout la concurrence féroce de la part des fabricants chinois.

Personne ne peut ignorer que le textile soit le secteur le plus vulnérable et le plus affecté par la concurrence asiatique notamment de la Chine. Ce défi dépasse le marché québécois pour atteindre les marchés des plus grands fabricants au monde. Cette vague a causé la réduction de volume de ventes de l'entreprise vers le marché américain et par conséquence son chiffre d'affaires a passé de 700 milles de dollars à 300 milles de dollars canadiens. Aussi, le nombre des employés était de 17 à 20 employés, maintenant, il n'y a que 10 personnes. Devant cette situation de plus en plus inquiétante, l'entreprise a changé son local qui avait une superficie de dix mille carrés à un autre de cinq mille carrés dans le but de minimiser ses coûts fixes et ses marges supplémentaires.

L'interviewée s'est dit que la Chine est le premier et le dernier acteur qui a causé cette nouvelle situation que vit actuellement son entreprise. Au Québec comme ailleurs, l'inquiétude créée par la percée chinoise dans le secteur de textile et d'habillement vient surtout de l'irruption de produits chinois beaucoup moins chers : « *On ne peut pas baisser nos prix au prix des Chinois, c'est impossible* ». Aussi, « *ce n'est pas vrai que la concurrence chinoise ne se réside que sur les produits de bas de gamme. Ils sont devenus de plus en plus meilleurs là-dedans* », réplique l'interviewée.

L'accession de la Chine à l'OMC tout en bénéficiant de la libéralisation du commerce international des produits de textile a augmenté l'afflux des produits chinois sur le marché américain et européen. En conséquence, le prix de vente a chuté et celui des matières premières a augmenté.

Jusqu'en 2008, les pays partenaires peuvent prendre des mesures de sauvegarde à l'encontre des produits textiles chinois selon la clause spéciale que comporte le protocole de l'accession de la Chine à l'OMC. Au-delà de cette date, les PME qui amorcent leurs activités dans ce secteur seront plus menacées; « *...Quand le quota va tomber à zéro, le jour ou le lendemain, mon téléphone ne sonnera plus.* »

Concernant ses essais d'exporter vers la Chine, l'interviewée s'est dit qu'il n'est pas facile d'attirer l'attention des Chinois et de les séduire dans un domaine comme la sérigraphie. Mais, si un jour elle décide de délocaliser en Chine, elle est certaine qu'elle aura du succès à cause de leurs connaissances et leurs façons de faire. Toutefois, la cofondatrice est déterminante qu'il faut se joindre aux Chinois et de travailler avec eux : « *If you can't beat them, joint them* ».

III- Stratégie pour la Chine :

Les Chinois gagnent du terrain chaque année en menaçant de déstabiliser les marchés nord-américains et de faire disparaître les PME du secteur du textile en particulier.

Désormais, l'interviewée est très inquiète de la situation où son entreprise est arrivée. Son entreprise souffre de l'effet de la Chine sur ses activités et on s'attend à ce que ses impacts soient encore plus prononcés à l'avenir. Là, cette entreprise a franchi la première phase de notre modèle de recherche dont les signaux d'alertes de la menace chinoise s'intensifient pour l'entreprise enquêtée.

En réponse à la stratégie adoptée pour faire face à ce défi, la cofondatrice nous indique que présentement, elle n'a pas encore établi un plan stratégique à court et moyen terme bien propre à la concurrence chinoise dont les objectifs sont clairs à cause de ses ressources et de ses moyens limités. Son entreprise s'arrête à l'étape du choix de stratégies d'affaires.

En effet, l'entreprise se concentre dans les produits promotionnels dont ce marché offre des possibilités de croissance plus intéressantes. De même intérêt, l'entreprise s'oriente de plus en plus vers la sérigraphie du haut de gamme qui permet à l'entreprise de profiter de ses avantages concurrentiels significatifs au plan de la qualité, de compétences de son équipe et de ses équipements de dernières technologiques. Par contre, si elle continue à se positionner dans les segments de bas et moyen de gamme dont la stratégie repose sur des avantages de prix, elle ne peut plus pallier la concurrence chinoise.

La stratégie pour la Chine prône, selon la personne interviewée, de miser sur les commandes de « dernières minutes » et les demandes de délais réduits que les clients ne peuvent pas attendre jusqu'ils les envoient de la Chine, que ce soit de petits ou de gros lots. Autrement dit, le facteur temps et la proximité géographique au marché américain sont deux facteurs qui jouent en faveur des entreprises québécoises.

En outre, l'interviewée souligne que ses clients bénéficient d'un service après-vente plus rapide et plus efficace que les Chinois aussi qu'un contrôle direct et quotidien sur leurs produits. Il s'agit d'une personnalisation des produits pour mieux répondre aux exigences de leurs exclusivités.

Concernant les armes que l'entreprise utilise actuellement pour revitaliser le défi chinois, la co-présidente insiste sur la rapidité de production avec qualité irréprochable et un rapport direct et horizontal avec ses clients : « *On travaille n'importe quand, 24 heures sur 24 et sept jours sur sept, pour faire sortir la commande.* »

Malgré certaines lacunes au plan de disponibilité de main-d'œuvre qualifiée ainsi que les ressources financières et matérielles, l'entreprise exerce des efforts importants afin de renforcer son avantage d'innovation et de recherche et de développement dans le but de se perfectionner.

IV- La perception à l'égard du rôle de gouvernement :

« *Le gouvernement a laissé aller le secteur du textile et je ne comprends pas pourquoi ?* » affirme-t-elle. Le rôle du gouvernement se limite, selon notre interviewée, à remettre des quotas et des taxes sur les importations afin d'assurer l'équilibre entre les produits locaux et les produits importés du marché chinois. À court terme, l'entreprise ne s'attend pas une grande réaction de la part du gouvernement. Elle continuera à se réajuster à cette nouvelle donne tout en gardant l'espoir qu'à moyenne terme la situation s'améliorera.

Analyse du cas n 05 :

Cette entreprise aura bientôt seize ans. Elle a été fondée et développée par le père pour être par la suite prise en main et gérée par le fils aîné qui a une formation universitaire en mécanique aussi que ses autres frères. Au total, incluant les membres de la famille, dix personnes sont employés au sein de l'entreprise qui se spécialise dans la fabrication des moules, des soufflages et fabrication de plastique. Elle a un chiffre d'affaires de 500 mille dollars canadiens. La personne participante à notre étude est le directeur général qui est le fils du patron de la compagnie.

I- L'activité de l'exportation au sein de l'entreprise :

L'activité internationale de l'entreprise enquêtée est entreprise dès son démarrage sur le marché. Elle couvre le territoire du Québec avec 70 % du total de ses ventes et le reste, 30 %, est répartie entre l'Iran et Émirats arabes unis.

Dans ces dernières années, l'activité de l'entreprise a été déviée pour la fabrication des machines à usage médicale (*converting machines*) dans le but de trouver des niches où la concurrence asiatique, et surtout chinoise, est minime aussi que pour contrer le déclin dans le volume de ventes de la principale activité de l'entreprise soit celle du plastique. De ce fait, la vente internationale de l'entreprise a augmenté pendant ses cinq dernières années grâce à cette nouvelle activité tout en gardant la fabrication du plastique au marché local.

Avec ses fréquents voyages à son pays d'origine et ses voisins, le fondateur de cette compagnie cherche activement les possibilités d'élargir ses marchés de destination aussi que ses clients. Mais, souligne l'interviewé, sa stratégie ne vise pas le marché américain qu'il évite de pénétrer car la concurrence dans un secteur comme le plastique est forte et que les ressources de son entreprise ne lui permettent pas de répondre assez vite aux exigences de ce marché.

À la suite de l'introduction de cette nouvelle activité, la compagnie a pu rester en course et surmonter certains ralentissements que le cycle de croissance de l'entreprise a vécu avec l'industrie du plastique. À la réponse à notre question si son entreprise a essayé d'exporter au marché chinois, l'interviewé dit que : « *les Chinois sont beaucoup moins chers qu'ici, surtout que notre travail est très manuel comme l'assemblage et les moules; c'est impossible de les exporter. Mais dans les choses automatisées, on peut les concurrencer* ».

II- La concurrence chinoise :

Le dernier rapport de l'Institut des Matériaux Industriels du Conseil National de Recherche du Canada (2006) porte à l'attention que les produits chinois ne sont plus ce qu'ils étaient une fois; ils sont de très bonne qualité. Dans le même volet, l'interviewé ajoute que la qualité des produits chinois est de plus en plus améliorée : « *La Chine était compétitive dans les produits de bas de gamme, mais aujourd'hui non. Ils sont présents aussi dans le haut de gamme* ».

La concurrence chinoise réside notamment dans le fait que la Chine réagit non seulement comme exportateur de grande potentialité, mais aussi comme acheteur de matières premières en vue d'assurer une production continue de leurs usines. En conséquence, les prix ont flambé. À titre d'exemple, selon le même rapport précité, depuis 2002, le coût du polyester a monté de plus de 50 %, polypropylène et polyéthylène de 40 %, même dans les produits de résine recyclée, le prix a augmenté et la présence chinoise se fait sentir.

Outre que la concurrence chinoise se fait sentir dans les catégories de produits de moyen et de haut de gamme avec une qualité quasi irréprochable, cette rivalité se plane aussi dans les prix de vente comme pour les autres entreprises étudiées qui opèrent dans de différents secteurs. Le facteur prix joue toujours au compte des Chinois. Si on ajoute à ça que les Chinois ont l'aptitude de répondre rapidement aux grosses commandes grâce à leur énorme bassin de mains d'œuvres avec un coût de production bon marché.

La santé de cette entreprise dans ses opérations de plastique n'est pas en bon état. Depuis cinq ans, la compagnie traverse une période difficile : « *On a perdu beaucoup de part de marché aussi que des clients à cause de la Chine* », avoue l'interviewé. Ce dernier a révélé aussi que le phénomène chinois a des impacts partout dans le monde et pas juste au Canada : « *Il y a beaucoup d'entreprises qui se ferment chaque mois. Le licenciement des employés peut être quotidien...* ».

Le directeur de l'entreprise ne cache pas ses craintes de l'avenir de son entreprise à l'égard de la concurrence chinoise qui ne cesse de s'appropriier les grandes parts des marchés et de séduire les différentes cibles de clientèles. Son entreprise sans grande valeur ajoutée, risque de tout perdre et de disparaître. La structure de son activité d'innovation et de recherche est très modeste et moins systématique avec le recours à des machines sophistiquées utilisant le procédé par injection. Également, l'insuffisance de moyens et de ressources aussi que la fluctuation périodique du dollar ont joué contre les ambitions du dirigeant.

III- Stratégie pour la Chine :

Bien que conscient du défi chinois, le directeur de l'entreprise se penche sur les façons de faire pour contrer cette menace : « *On essaye d'entrer dans un marché où les Chinois se trouvent peu ou pas* ». Du ce fait, l'entreprise a commencé à s'opérer dans les projets à dimensions spéciales et des produits quasi exclusifs destinés au marché domestique qu'à l'exportation.

Rappelons que cette entreprise œuvre parallèlement dans la fabrication des machines à usage médical. Sensiblement, cette nouvelle activité a aidé la compagnie sous enquête à minimiser les lourdes charges causées par les opérations de plastique durant les dernières années. « *On a remplacé une partie du chiffre d'affaires dans des machines plus techniques pour rester au marché, sinon on va se disparaître* », appuie le dirigeant. Cependant, le problème de recrutement des machinistes expérimentés et compétents demeure le défi

majeur pour cette entreprise comme ses consœurs étudiées auparavant afin de stimuler la croissance de cette opération.

Échaudée par la limite de ses ressources et de sa petite taille, la compagnie réagit prudemment à tout changement aléatoire. L'entreprise n'a que deux clients étrangers, localisés en l'Iran et aux Émirats arabes unis. Elle envisage à cibler une clientèle qui est apte à payer plus pour avoir une qualité absolue et qu'elle ne se séduit pas par les bons prix offerts par les concurrents chinois. Afin d'atteindre cette cible, l'interviewé croit qu'il faut miser sur trois choses : faire des produits à haute valeur ajoutée, faire des produits personnalisés et livrer rapidement. Sa vision était, presque, partagée par tous nos interviewés tout au long de cette étude. La majorité des cas étudiés dans ce mémoire se situent à l'étape de choix de stratégie d'affaires. Ses entreprises sont fortement conscientes que le défi chinois s'intensifie de plus en plus et qu'elles doivent faire face à ça et rapidement. Une seule entreprise de notre échantillon (F1) a pu réussir à atteindre la phase finale de notre processus tout en changeant cette menace en opportunités et profiter des débouchés qui se trouvent sur ce marché.

D'autres tactiques compétitives, selon le dirigeant, se manifestent au service après-vente efficace et une recherche continuelle en innovations dans les méthodes et les techniques de mise en œuvre. Cette stratégie permet, selon l'interviewé, de considérer de nouveaux marchés potentiels, surtout les États-Unis et pourquoi pas la Chine.

Toujours limitée par l'insuffisance de ses ressources financières, le dirigeant conclut que ses pratiques de la veille stratégique et commerciale sont quasi absentes tout en misant sur des moyens très informels et hasardeux pour collecter les informations sur ses concurrents chinois. Toutefois, sa chaîne d'approvisionnement est moyennement ficelée. Le dirigeant souligne que, certes, le produit est difficile à trouver, car la demande est en croissance continue. Mais, son entreprise a pu se tailler une base élargie des grands fournisseurs de la Chine, du Brésil et des États-Unis. Bref, il n'a pas de problème de ce côté.

À la réponse à notre question sur la délocalisation vers le territoire chinois, l'interviewé avoue que son entreprise est incapable d'aller en Chine avec ses présents moyens financiers, humains et techniques et que, toujours selon lui, la délocalisation est réservée aux grandes entreprises. Cette stratégie de délocalisation n'est pas la solution, au moins pour les PME, pour contrecarrer le défi chinois. Vaux mieux travailler à améliorer leurs façons de faire et d'innover continuellement que se délocaliser sur le territoire chinois.

À court terme, l'entreprise compte s'orienter vers le marché américain tout en profitant de ses quelques atouts, comme la proximité géographique et culturelle au plus grand marché. Aussi, elle envisage renforcer ses moyens techniques et matériels en acquérant de nouvelles technologies afin s'assurer une qualité attrayante dans des brefs délais de livraison. Entre autres, le dirigeant est intéressé à trouver des partenaires chinois en vue d'y pénétrer leur marché.

IV- Perceptions à l'égard du rôle de gouvernement :

La perception de notre interviewé est convergente avec ses confrères sur les aides gouvernementales : ces programmes sont fondamentaux pour toutes les entreprises de différentes tailles, sauf que la lourdeur administrative et la complexité des procédures les empêchent de profiter au maximum et convenablement de tous ses avantages.

Quant à ses propositions sur ce que le gouvernement doit faire afin de soutenir les PME face au phénomène chinois, le dirigeant voit qu'il n'existe pas des solutions ultimes. Les PME doivent être plus compétitives dont les objectifs doivent être plus clairs suivant un plan stratégique détaillé et bien défini.

Quant au gouvernement, l'interviewé voit que l'imposition des barrières tarifaires et l'embargo sur les importations des produits chinois peuvent être des solutions, mais qu'à court terme, car dans le nouveau contexte économique mondial ce sera impossible de continuer avec ses remèdes.

Conclusion :

Lors de l'ensemble des entrevues menées auprès des dirigeants des PME exportatrices québécoises aussi qu'avec des informateurs clés, nous avons pu dégager l'importance du défi chinois et son impact courant et futur sur l'économie québécoise en général et le secteur manufacturier en particulier. Il convient de mentionner également que les entreprises sont conscientes de l'ampleur de la concurrence chinoise même pour celles qui ne sentent pas menacées actuellement par la Chine.

Cependant, nos interviewés sont déçus du rôle joué par le gouvernement et ils croient que le Québec est quasi absent sur le territoire chinois malgré que ce dernier soit son deuxième partenaire en importance après les É-U. Bien entendu la Chine est là et elle est présente dans des différentes industries même celles qui ont une haute valeur ajoutée avec des fines pointes technologiques. Cependant, cette crainte peut être atténuée et que cette menace peut être aussi changée en opportunité par un bon plan d'action tracé selon une stratégie déterminée qui tire profit des atouts.

Fort heureusement, les dirigeants des entreprises interviewées ont compris que leur entreprise doit être forte et plus compétitive à l'échelle nationale avant de penser à l'étranger. Ces dirigeants croient qu'il faut réorienter leurs stratégies de développement vers les secteurs à grande valeur ajoutée tout en évitant de rendre leurs produits comme une commodité ou un bien courant.

Conclusion Générale

Cette partie vise à faire un survol général sur l'ensemble de notre recherche au sujet du défi chinois pour les PME exportatrices manufacturières québécoises. Rappelons que notre travail est de type exploratoire dont l'objectif est de montrer avec quels moyens les PME peuvent contrecarrer la concurrence chinoise. Afin de répondre à cet objectif, nous avons commencé notre mémoire par une partie théorique dont nous avons recensé la littérature pertinente en mettant l'accent sur les PME exportatrices pour ensuite finir par une partie empirique sous forme des études de cas effectuées auprès de 5 PME exportatrices québécoises et 2 informateurs clés.

Evidement, cette méthode de collecte des données nous a permis de répondre profondément et convenablement à nos questions spécifiques de recherche. Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse qualitative. À l'issue de cette analyse, on relève que le phénomène chinois existe et que son impact prend de plus en plus d'ampleur. Les PME dont les produits sont sans valeur ajoutée doivent avoir peur de la Chine. Et celles qui se sentent présentement aisées face aux concurrents chinois ne doivent pas cesser ou se ralentir d'innover continuellement autant dans leurs produits que dans leurs services offerts.

Comme nous l'avons constaté lors de cette étude, le rôle du gouvernement est plus important que jamais. Sa présence physique (des délégués commerciaux) ou morale (des services et des programmes de soutien) sur le territoire chinois est obligatoire afin d'aider les PME dans leurs démarches internationales. À l'échelle nationale, le soutien gouvernemental doit prendre la forme d'aides financières et techniques, des services de conseils, des participations à des foires...

Étant donné que le gouvernement québécois ne peut pas empêcher l'entrée des produits chinois sur son territoire, une amélioration spéciale des programmes existants aussi que l'implantation d'autres services destinés particulièrement au marché chinois et l'investissement massif en recherche et développement ont été fortement demandés par nos interviewés.

Les résultats ont également indiqué que les PME exportatrices et non exportatrices québécoises n'ont qu'à réagir, et rapidement, à la concurrence chinoise qui s'intensifie et provoque des remous. Les PME qui sont aux pieds d'argile ou celles qui font très bonne figure sont appelées toutes à se restructurer pour riposter et à mettre en place des stratégies d'affaires pour préserver leurs parts de marché local et international, au premier lieu, et de percer le marché chinois, au deuxième lieu, par le biais de l'exportation étant donné que nos interviewés ne sont pas trop motivés par l'idée de se délocaliser à ce marché.

Étant donné que la majorité de nos cas se situent à la phase du choix de stratégie et que les entreprises s'interrogent sur la façon pour contrecarrer le défi chinois, nous soulignons que pour arriver à l'étape finale du processus tracé dans notre cadre conceptuel dont l'objectif est de contrecarrer la menace chinoise, cette stratégie doit être renforcée, entre autres, par :

- Offrir un produit très ciblé et sur mesure qui répond à des créneaux spécifiques et des niches où les Chinois ne peuvent pas y pénétrer.
- Se spécialiser à offrir des produits de haute qualité et avec une fine pointe technologique,
- Avoir la capacité d'innover et d'inventer en continue en matière de technologie et d'organisation suivant un système de commercialisation efficace.
- S'approcher de plus en plus de leur clientèle tout en travaillant conjointement de développer des nouveaux produits,
- Se différencier dans la logistique et tous les services liés à la vente tout en offrant un service après vente séduisant et un délai de livraison réduit et ponctuel,

- S'outiller d'une stratégie de leadership tout en évitant de produire des produits de commodité avec une organisation souple et flexible dans la façon d'opérer et de produire,
- Bâtir une image de marque.

Pour conclure, les opportunités seront de loin supérieures aux menaces pour les entreprises qui manient efficacement avec les Chinois, et qu'il existe des réelles occasions d'affaire pour celles qui savent en tirer profit comme il existe des réelles menaces pour d'autres PME qui œuvrent dans des secteurs intensifs en main-d'œuvre et en capitaux que dans des secteurs intensifs en savoir et savoir faire.

1. Contributions de la recherche :

On reconnaît la valeur de notre étude dans le fait que presque tous nos interviewés ont été intéressés d'avoir un compte rendu des résultats de ce travail ainsi que les solutions suggérées pour surmonter le défi chinois.

L'apport de notre recherche consiste, en premier lieu, d'enrichir la littérature traitant le défi chinois et son impact sur les PME exportatrices et non exportatrices. En fait, peu d'analyses empiriques sur ce sujet ont été menées au Canada. Au deuxième lieu, ce travail permet à aider les PME dans leurs combats avec leurs consœurs chinoises tout en mettant à leur disposition des alternatives et des recettes de succès et de non succès dans leurs démarches internationales.

2. Limites de la recherche :

Comme tout autre travail, ce document comporte des limites qui sont, surtout, d'ordre méthodologique. Notre échantillon non probabiliste est limité à cinq PME exportatrices et 2 informateurs clés et par conséquent sa validité externe est faible. Également, avec ce petit nombre des cas, nous ne pouvons pas généraliser les résultats générés sur l'ensemble des PME exportatrices québécoises.

De plus, nous avons relevé une autre limite liée à la répartition géographique de notre échantillon. En fait, tous les participants à notre étude sont de la région de Montréal à l'exception d'une entreprise qui est de la région de Montérégie.

3. Avenues de la recherche :

Bien que l'objectif de notre étude fût d'explorer des stratégies d'affaires pour les PME exportatrices afin de surmonter le défi chinois, nous recommandons pour les recherches futures de reprendre la même problématique sur un échantillon plus grand et plus représentatif étendu sur l'ensemble du territoire québécois et pas remets aux PME exportatrices.

De plus, comme nous l'avons déjà mentionné, la Chine n'est pas seulement une menace pour les PME mais également une opportunité incontournable et que le réseau de contacts est important pour faire affaire en Chine. De ce fait, nous suggérons, comme avenue de recherche ultérieure, de se pencher sur la relation entre la performance de l'entreprise sur le marché chinois et l'étendue de son réseau de contact.

Bibliographie

- Allali, B. (2002). *Vision des dirigeants et internationalisation des PME : Ébauche d'un cadre conceptuel*. CIFPME, Montréal. Octobre 2002.
- Allali, B. (2003). *Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agro-alimentaire*. Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (Ph.D) en administration. HEC Montréal, Mars 2003.
- Alrubaie, M. (2002). *Le défi de l'exportation vers les pays en développement*. Mémoire de maîtrise, UQTR.
- Amesse, F. et G. Zaccour (1991). Les différences de perception et d'attitudes entre les gestionnaires de firmes exportatrices et non exportatrices au Québec. *Revue Canadienne des Sciences Administratives*, 8(3), 148-160.
- Asia Times (2005). *West blocks China's cotton route*. Asia Times, 7avril 2005.
- Banque Royal du Canada. (1999). *L'exportation*. Québec : Les Éditions Transcontinental Inc.
- Barbose, D. (2005). *West's dilemma over China textile*. The New York Times, 4 Avril 2005.
- Bari, D. (1997). *Chine : la grande mutation*. Paris, France : Éditions Sociales.
- Barrelier, A. et al. (1992). *Exporter : Pratique du commerce international*. Paris, France : Les Éditions Foucher.
- Bélair, F. (2006). *Choisir de changer : neuf stratégies gagnantes*. Montréal : Chenelière-Éducation.
- Blame, S. (2004). *La Chine. La collection idées reçues*. Paris, France : Éditions le Cavalier Bleu.
- Bonaccorsi, A. (1992). On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International small business studies*, 23, fourth quarter.

- Bourcieu, S. (2000). L'internationalisation des PME : du déterminisme au volontarisme stratégique. *Gestion*, 2(1), (printemps), pp. 12-22.
- Bouteiller, A. F. (2003). *La Chine : clés pour s'implanter sur le dernier grand marché*. Paris : Vuibert.
- Brush, C.G. (1993). Factors Motivating Small Companies to Internationalize: The Effect of Firm Age. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 17(3):83-84.
- Calof, J.L., (1994). The Relationship between Firm Size and Export Behavior Revisited. *Journal of International Business Studies*, 25(2):367-87.
- Carrier, G.A, Beaulieu, I. & St-Jean, B. (2002). L'Amérique latine est notre meilleure alliée. *Le Devoir*, 2 octobre 2002.
<http://www.vigile.net/spip.php?page=archives&u=/archives/ds-Qcmonde/docs/02-10-2-carrier-observatoire.html>
- Chalmin, P. (2005). Le défi chinois. *Sociétal*, 48 (76), second quarter 2005.
- Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris. (2003). *Les modalités d'exportation en Chine : Pour une amélioration des conditions d'accès au marché Chinois*. <http://www.etudes.ccip.fr/dossiers/chine/>
- Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris. (2004). Le risque politique en Chine pour une garantie optimale des entreprises.
<http://www.etudes.ccip.fr/dossiers/chine/>
- Chang, H.J. (2003). *Rethinking development economics*. London : Anthem Press.
- CNUCED (2002b). Amélioration de la compétitivité des PME par le renforcement des capacités productives. *Conseil du commerce et du développement, Commission des entreprises, de la facilitation du commerce et du développement*. Genève, 24-28 février.
- CNUCED. (2004). Promotion à la compétitivité à l'exportation des PME. *Conseil du commerce et du développement. Commission des entreprises, de la facilitation du commerce et du développement*. Genève, 6-10 décembre 2004.
- Coeurderoy, R. [1996] *Formes d'investissement direct à l'étranger et théorie des coûts de transaction : une recherche exploratoire sur les sociétés de services informatiques*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, non publiée, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Jouyen-Josas, France.

- Coiffier, H. (1988). *Exporter : Pratique du commerce international*. Paris : Éditions Foucher.
- Commes, G. (2005). *Le modèle Chinois*. [http : //www.erra.club.fr](http://www.erra.club.fr)
- Côté, M. & Malo, M.C. (2002). *La gestion stratégique : une approche fondamentale*. Boucherville : Gaëtan Morin éditeur.
- Coviello, N.E.; McAuley, A. (1999). Internationalization and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research. *Management International Review*, 39(3):223-22.
- D'Amboise, G., & Gasse, Y. (1984). *La PME manufacturière : 12 cas québécois*. Québec : Gaëtan Morin éditeur.
- Dajiyuan, J. C. (2005). Pourquoi le milieu financier chinois est il en danger. *La Grande Époque*, Juin 2005. <http://www.french.epochtimes.com/news/>
- Dérosiers, E. (2005). *Retour à la case départ pour le textile et le vêtement*. [http// :www.ledevoir.com](http://www.ledevoir.com)
- Duboin, J. (1988). *Le commerce international*. Paris : Éditions Foucher.
- EENI. (2005). *Faire affaire en Chine*. [http// :www.reingex.com](http://www.reingex.com)
- Exportation et développement Canada. (2006). *Pourquoi le commerce extérieur est essentiel pour le Canada*. http://www.edc.ca/corpinfo/whoweare/why_trade_f.htm.
- Franck, M. (2004). *Le dynamisme économique de la Chine : réflexions pour informer et défendre les entreprises face à cette nouvelle donne*. Chambre de commerce et d'industrie de Paris, juin 2004. <http://www.etudes.ccip.fr/dossiers/chine/>
- Franssen, P. (2005). *La Chine est –elle une superpuissance dangereuse?* [www. anti-imperialisme.net](http://www.anti-imperialisme.net)
- Gaulier, G. & Lemoine, F. & Unal-kesenci, D. (2005). Chine : atelier du monde, marché pour l'europe. *Lettre du Centre d'études prospectives et d'informations internationales*, (245), mai 2005.
- Gouin, C. (2005). *Les Entreprises Françaises peuvent elles relever le défi Chinois ?* Septembre 2005. [http// : www.central-cost.com/upload](http://www.central-cost.com/upload)

- Gouvernement Chinois. (2004). *L'abaissement des droits de douane*. 19 octobre 2004. [http:// :www.china.org.cn](http://www.china.org.cn)
- Grésillon, G. (2006). *Selon l'Unesco, la Chine devient une rivale en matière d'innovation*. 20 Janvier 2006. [http:// :www.lesechos.fr/dossiers](http://www.lesechos.fr/dossiers)
- Guichard, F. (1997). *L'utilité du soutien gouvernemental à l'exportation auprès des PME québécoises*. Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences (M.Sc.). HEC Montréal, Avril 1997.
- Hafsi, T. & Zabouri, M. (2006). La dynamique des transferts en Chine et ses conséquences pour le monde. *Gestion*, 31(01), printemps 2006. P 38-47.
- Hafsi, T. (2005). La Chine : un géant durable? *Cahier de recherche, HEC Montréal, chaire de management stratégique internationale Walters- j.- Somers*, 21-22.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage », *Strategic Management Journal*, V14, p607-618.
- Hebert, L. (2002). Stratégies internationales et développement d'un leadership mondial. *Gestion*, 27(1), printemps 2002.p 78-85
- Huchet, J.F. (2003). The coming collapse of China. *Perspectives chinoises*, (76), mars-avril 2003, page 76.
- Infos Chine. (2006). *Contrefaçon : le luxe occidental gagne une petite partie en Chine*. <http://www.chine-informations.com/mods/news/>
- Izraelewicz, E. (2005). Le défi chinois. Dans LeMeur. (2004). [http:// :www.objectif-chine.com](http://www.objectif-chine.com)Cité dans LeMeur (2004).
- Johanson, G., Scholes, H., Whittington, R. et Frère, F. (2005). *Stratégique*, 7^{ème} éd. Paris, Pearson Education.
- Joyal, A. (1996). *Des PME et le défi de l'exportation*. Québec : Presses Inter Universitaires.
- Julien, P.A., Beaudoin, R. & Ndjambou, R. (1999). PME exportatrices et information en zone rurale ou zone urbaine. *Revue Internationale PME*, 12(1-2), pp 106-126.

- Julien, P. A. & Morin, M. (1996). *Mondialisation de l'économie et PME Québécoises*. Sainte-Foy, Québec : Les Presses de l'Université du Québec.
- Julien, P.A. et C. Ramangalahy (1999). Compétitivité et performance des PME exportatrices: une étude empirique de l'impact des comportements d'information, *44ème Conférence Mondiale de la Petite entreprise*, Naples, Italie, 10-13 juin.
- Julien, P-A. (1997). *Les PME : bilan et perspectives*. Québec : Les Presses Interuniversitaires.
- Julien, PA., Toulouse, J.M., Ramangalahy, C. & Morin, M. (1998). Comportements d'information, compétitivité et performance des PME exportatrices. *4è Congrès international francophone de la PME*. Metz, octobre 1998.
- Kathy, N (2004). Brasser des affaires ...sur une autre planète. *Commerce*, Novembre 2005, p. 89-94
- Kaynak, E., Ghauri, P.N.& Olofsson-Bredenlow, T. (1987). Export behavior of small Swedish firms. *Journal of Small Business Managment*, 25(2), pp 26-32.
- Khayat, I. (2004), L'internationalisation des PME : Vers une approche intégrative. *7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, 27,28 et 29 Octobre
- Krugman, P. (2005). *Les Chinois sont ils plus dangereux que les Japonais?*
www.Ptb.be/scripts/article
- Ladry, M. & Eduplus. T. (2005). Série solution PME. Conférence de MEQ, Montréal. Cité dans St Pierre (2005).
- Lasserre, P. & Schutte, H. (1996). *Stratégies pour l'Asie-Pacifique*. Paris : Dunod.
- Laurentides internationales. (2004). *La Chine : opportunité ou menace?*
www.Laurentides-intl.com/articles
- Lemeur, L. (2004). *La croissance de la Chine est l'événement le plus dur depuis la Seconde Guerre Mondiale*.
www.Loiclemeur.com/france/chine
- Lévy, R. (1992). *Canada-USA-Mexico integration : The management challenge from a canadian prespective*. Ottawa : administration, Université d'Ottawa, 1992.

- Lu, J. (2003). *S'implanter en Chine : un enjeu pour le développement des entreprises Françaises*. Paris, France : L'Harmattan.
- Manufacturiers et exportateurs du Québec. (2004). *L'avenir passe par le développement de nos exportations*. 25 mars 2004.
<http://www.cme-mec.ca/qc/média>.
- Marchesnay, M. (1993). *Management Stratégique*. Paris : Éditions Eyrolles.
- Marion, B. (2006). *Réussir avec les asiatiques, Business et bonnes manières*. Paris, France : Éditions d'organisation.
- Meyer, E. (2002). *Sois riche et tais-toi! Portail de la Chine d'aujourd'hui*. Paris, France : Éditions Robert Laffont.
- Miles, M. et Huberman, A.M. (1991), *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles : De Boeck Université.
- MINEFI. (2005). *La Propriété intellectuelle en Chine*. Juillet 2005.
<http://www.missioneco.org/Chine>
- Ministère de Développement Économique, Innovation et Exportation. (2005). Les affaires Québec-Chine. *Institut de la statistique du Québec, Direction de l'analyse de relations économiques extérieures*. Février 2005.
<http://www.lechinois.com/affaires>
- Mission économique. (2005). *L'IDE en Chine en 2004 : Positionnement stratégique et environnement*.
<http://www.missioneco.org/Chine>
- Mlika, N. (2003). *PME Tunisiennes face au défi de l'exportation : Facteurs clés de succès*. Mémoire présenté comme exigence partielle de la Maîtrise en administration des affaires. UQAM, Août 2003.
- Nkongolo-Bakenda, J.-M. (1999). PME transnationales et veille stratégique en contexte de mondialisation : nécessaire compromis entre contraintes en ressources et exigences du vaste espace marchand". *Les Actes de l'ASAC 1999*, St. John, Nouveau Brunswick.
- Observatoire des PME européennes. (2003). L'internationalisation des PME. *Publications DG Entreprises* : <http://europa.eu.int/comm/entreprise>.

- OCDE. (2004). Faciliter l'accès des PME aux marchés internationaux. 2^{ème} conférence de l'OCDE des ministres en charge des PME, Istanbul, Turquie, 3-5 juin 2004.
- Oumalek, A. (2004). *Les alliances stratégiques chez les PME exportatrices québécoises : Une stratégie d'exportation vers d'autres pays que les États-Unis*. Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des PME et de leur environnement. UQTR, Novembre 2004.
- Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1999). "A Framework for Understanding Accelerated International Entrepreneurship", *Research in Global Strategic Management*, Vol. 7: Wright, R.W. (Ed.), International Entrepreneurship: Globalization of Emerging Businesses. Stanford, CT: Jai Press; 23- 40.
- Parlement Européen. (2005). *Textile : le parlement européen propose une réponse au défi chinois*. 10 September 2005.
[http:// :www.europarl.eu.int](http://www.europarl.eu.int)
- Poisson, R. & Su, Z. (1996). Recherche sur les stratégies d'internationalisation des PME : état de l'art et perspectives. *Les Actes du 13^è colloque annuel de CCBE-CCPME*, HEC, Montréal (Québec), pp. 163-177.
- Proulx, P-A. (2006). la chine: traits économiques saillants, ententes régionales commerciales, facteurs explicatifs de son émergence et effets sur l'économie canadienne et les parts de marché canadiennes et québécoises du marché américain. *Centre Etudes Internationales et Mondialisation, Institut d'études internationales de Montréal*. UQAM, Février 2006.
- Qiqing, L. (2004). *Les réformes économiques en Chine : La modernisation du système financier et bancaire en Chine*. Congrès Marx international IV, Septembre 2004. <http://netx.u-paris10.fr/actuelmarx/m4com.htm>
- Robbe, J. P. (2004). *En Chine, on ne négocie pas en Anglais*. Le Journal du Management, Juin 2004. [http:// :www.management.journaldunet.com/dossiers](http://www.management.journaldunet.com/dossiers)
- Robert, J. (2004). *Analyse intégrative des modèles explicatifs de l'internationalisation de la firme : La situation d'une moyenne entreprise industrielle québécoise*. Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences (M.Sc.). HEC Montréal, Mars 2004.

- Roy, F. (2005). Échanges commerciaux du Canada avec la Chine. *L'observateur économique canadien*, 18 (06), juin 2005.
- Sakai, K. (2002). Global Industrial Restructuring: Implications for Smaller Firms. *STI Working Paper 2002/4*, OECD, Paris.
- Savoie-Zajc, L. (2003). Les critères de rigueur de la recherche qualitative/interprétative : du discours à la pratique. *Communication présentée dans le cadre du Colloque annuel de l'ARQ*. Trois-Rivières, novembre 2003.
- Schreyer, P. (1996). SMEs and Employment Creation: Overview of Selective Qualitative Studies in OECD Member Countries. *STI Working Paper 1996/4*.
- Simpson, C.L. & Kujawa, D. (1974). The export decision Process :An empirical Inquiry. *Journal of International Business Studies*, 5(1), pp 107-117.
- Statistique Canada. (2005). *Profil des exportateurs canadiens : 1993 à 2003*. février 2005. <http://www.statcan.ca/Daily>
- Story, J. (2004). *Chine : un marché à conquérir*. Paris : Village mondiale.
- St-Pierre, J. (2004). *La gestion du risque : comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement*, Presses de l'Université du Québec, 2004, 257 pages.
- St-Pierre, J., Audet, J. et Mathieu, C. (2003). Les nouveaux modèles d'affaires des PME manufacturières : une étude exploratoire. *Rapport de recherche présenté à Développement Economique Canada*, Montréal, janvier, 41p.
- St-Pierre, J., Beaudoin, R. et Desmarais, M. (2001). Le financement des PME canadiennes : satisfaction, accès, connaissance et besoins. *Industrie Canada*, décembre. www.strategis.ic.gc.ca
- St-Pierre, J. et C. Mathieu (2004), «*Innovation de produits et performance : une étude exploratoire de la situation des PME canadiennes*», Communication présentée au 7^e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier, 27 au 29 octobre, 15 pages
- St-Pierre, K. (2004). *Enquête sur l'innovation et le développement des produits dans les entreprises de fabrication : faits saillants*. Québec : Ministère du développement économique et régional et de la recherche.

- Taktik. (2004). Une stratégie pour la Chine : Votre modèle d'affaires est-il adapté? www.secor.biz/files/pdf/taktik/CDP_Chine.pdf
- Tassé, L. (2001). Restructuration industrielle à la chinoise : La Chine et l'OMC. *Note de recherche*, 3 (10), 31 p.
- Thérourx, P. (2007). Une épée de Damoclès sur le secteur manufacturier. *Les Affaires*, p 5-6, 3 février 2007.
- Thibordeau, J. (1994). *Les facteurs de succès à l'exportation chez les PME manufacturières du Québec : l'étude de cas multiples*. Essai de maîtrise. FSA, Université de Laval, Qc.
- Thieffrey et Associés. (2003). *La Propriété intellectuelle en Chine. Nouvelles règles pour protéger et défendre ces droits en chine*.
http://www.etudes.cci.fr/dossiers/chine/chine_macroeco.pdf
- Thouverez-Brochot, M. (1994). Internationalisation et compétitivité des moyennes entreprises industrielles françaises. *Entreprises et Histories*, 1994, (5), pp 9-19.
- Torrès, O. (1998). *PME : de nouvelles approches*. Paris : Edition Economica,
- Trickey, M. (2004). La Chine- dans l'ancre du dragon. www.edc.ca/economie. Mars 2004.
- Trout, J. (2004). *Trout on strategy: capturing mind share, conquering markets*. New York : The Graw Hill.
- Wolff, J.A. Pett, T. L. (2000). Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance. *Journal of Small Business Management*, 38(2):34-47.
- World development indicators. (2004). Development data & statistics. www.worldbank.org
- Yin, R.K. (1989). *Case study research*. Thousands Oaks: SAGE publications Inc.
- Young, S. Hamill, J. Wheeler, C. & Davies, R. (1989). *International Market Entry and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Zahra, S.A. Neubaum, D.O. & Huse, M. (1998). The effect of the environnement on export performance among U.S.-based telecommunication new ventures. *Entrepreneurship theory & practice*.

- Zheng, L. & Xie, Y. (2004). *La Chine et la mondialisation*. Editions l'Harmattan.
- Zhu, L. (2004). *Chine : L'impact de l'adhésion à l'OMC sur les transparences administratives*. [http// : www. ena.fr](http://www.ena.fr)
- Zucchella, A. (2000). Firm Size and Internationalization. *ASAC-IFSAM 2000 Conference Proceedings*, 21(8):67-78. Montréal.

ANNEXES

Lettre de présentation

Notre recherche, intitulée : *Les PME exportatrices face au défi chinois : Étude de cas multiple*, étudiera le phénomène chinois et son impact sur les PME exportatrices manufacturières. Notre ultime objectif est de savoir comment ces entreprises font face à la concurrence des produits chinois sur les marchés nationaux ou internationaux.

L'entrevue sera animée par moi-même : Haykel Chouigui, étudiant à la maîtrise en administration des affaires à l'Université du Québec à Trois-Rivières et M. André Joyal, co-directeur de recherche. Lors de cette rencontre, le participant s'est invité à nous répondre aux tâches suivantes :

- Le profil de son entreprise;
- L'activité de l'exportation au sein de son entreprise et l'évolution de cette opération durant les cinq dernières années.
- La concurrence chinoise et son impact sur l'entreprise en question
- Stratégie d'affaire adoptée pour contrer le défi chinois.
- Discussion générale : Impact de la Chine sur l'économie canadienne en générale et québécoise en particulier, recommandations pour les PME québécoises désireuses de faire affaire avec les Chinois...

Le participant à notre entrevue bénéficiera d'une étude approfondie sur son entreprise tout en mettant à sa disposition des options stratégiques pour l'aider face à cette menace et l'orienter dans ses relations d'affaires avec les Chinois et de réussir ses exportations s'il y a lieu sur ce marché. La confidentialité des réponses sera strictement respectée et personne n'aura accès aux réponses. Les renseignements obtenus seront présentés comme exigence partielle dans le cadre du mémoire de fin d'étude pour l'obtention de MBA en Gestion des PME. Un acronyme sera substitué au nom de l'entreprise et aucun nom de participant ne sera utilisé.

La terminologie de cette directive implique aussi bien le féminin que le masculin.

Merci de votre coopération.

Guide d'entrevue

I. Profil de l'entreprise participante :

- Nom de l'entreprise :
- Type de propriété :
- Date de création :
- Activités :
- Nombre d'employés :
- Chiffre d'affaire :

II. Activités de l'entreprise à l'exportation :

- Depuis combien d'année votre compagnie est-elle engagée dans des opérations d'exportation?.....
- Quel est le pourcentage de vos exportations par rapport à votre chiffre d'affaire?
- Quels sont vos marchés à l'exportation?
.....
.....
- Quel est le pourcentage de vos exportations vers chaque marché?
Québec..... Reste du Canada..... États-
Unis..... Chine (s'il y a lieu)..... Autres.....

- Durant les cinq dernières années, le volume de vente vers votre (vos) marché (s) clé (s) à l'étranger a :

Augmenté ☐ resté stable ☐ diminué ☐

- Avez-vous essayé d'exporter à la Chine?

Oui ☐ Non ☐

- Si oui, quelles sont les réalités de ce marché (obstacles et potentialités)?

.....

.....

.....

.....

.....

- Si non, pourquoi? Et pensez-vous de le percer bientôt?

.....

.....

.....

.....

.....

- Avez-vous effectué une visite en Chine?

Oui ☐ Non ☐

III. La concurrence chinoise :

- Les PME exportatrices traversent une période difficile et la plupart des compagnies, presque, ne sont pas en bonne santé. Est-ce que votre entreprise fait le cas?

Oui ☐

Non ☐

- Vous savez le Huard a apprécié, le prix de pétrole a flambé ainsi que l'économie américain est chancelée, sentez vous réellement que votre entreprise est menacée par la concurrence chinoise?

Oui ☐

Non ☐

- Comment?.....
.....
.....

- Sur quoi se plane l'impact chinois pour votre entreprise?

.....
.....
.....

- Dans quelles catégories de produits, la concurrence chinoise se fait ou se fera ressentir?

Produits de bas de gamme ☐

moyen de gamme ☐

haut de gamme ☐

- La vague chinoise a-t-elle causé, directement ou indirectement, à votre entreprise :

Une perte de(s) client(s) clé(s)	<input type="checkbox"/>
Une perte de part de marché local	<input type="checkbox"/>
Une perte de part de marché international	<input type="checkbox"/>
Une perte des contrats nouveaux ou anciens	<input type="checkbox"/>
Un licenciement des employés	<input type="checkbox"/>
Autres :.....	<input type="checkbox"/>

IV. Contrer la concurrence chinoise :

- Le réseau de distribution de votre entreprise est t il bien ficelé?

Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------

- Quelle est la part de la R&D (en pourcentage) dans le budget de votre compagnie?.....
.....

- Avez-vous rencontrés des problèmes de recrutement des mains d'œuvre qualifiés?

Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------

- Votre entreprise effectue-t-elle de la veille stratégique?

☐

Oui

☐

Non

- Si oui, quels sont les moyens que vous utilisez pour collecter les informations dans le cadre de vos pratiques de veille stratégique sur vos concurrents chinois?.....

.....

.....

- Les chinois ont un énorme besoin de matières premières. Et les prix augmentent en conséquence. Avez-vous revu votre chaîne d'Approvisionnement?

Oui

☐

Non

☐

- Si oui, comment ?

.....

.....

.....

- Si non, pourquoi?

.....

.....

.....

.....

- Quelles tactiques compétitives que vous adoptez, maintenant, pour rester en course avec vos compétiteurs chinois :

- ☐ Innovations dans les méthodes et techniques de mise en Œuvre
- ☐ Fixation des prix très compétitifs
- ☐ Offre des produits et services personnalisés et sur mesure
- ☐ Introduction fréquente des nouveaux produits avec innovation majeure
- ☐ Maintien d'une image de marque
- ☐ Autres :

- Quelles sont vos armes pour revitaliser la concurrence chinoise?

.....

- Quelles sont vos faiblesses que vous craigniez de te faire perdre le combat avec les chinois?

.....

- Avez-vous tracez les grandes lignes d'un plan de transformation qui vise à s'outiller pour affronter la concurrence chinoise?

Oui ☐

Non ☐

- Quel est votre plan stratégique, propre à la Chine, à CT et MLT?

.....

.....

.....

- D'une part, il faut investir énormément en recherche et développement pour conserver l'avantage par rapport à vos concurrents et d'autre part, il faut baisser vos marges pour contrer la hausse du huard et la concurrence chinoise. Comment avez-vous ou envisagerez-vous à faire réussir cet équilibre?

.....

.....

.....

.....

.....

V- Discussion :

VI- Considérez vous que PME manufacturières québécoises sont à l'abri vis-à-vis les fabricants chinois?

Oui ☐

Non ☐

VII- Si oui, comment?

.....
.....
.....

VIII- Si non, qu'exigerez-vous que le gouvernement faire pour que vous restiez en course?

.....
.....
.....
.....

IX- Selon vous comment les PME, en général, doivent s'ajuster pour faire face à la concurrence chinoise?

.....
.....
.....
.....

X- Conseillez-vous que les PME de se délocaliser vers la Chine?

Oui ☐

Non ☐

XI- Pourquoi?

.....
.....
.....
.....

XII- Selon vous, la Chine est t- elle vraiment un concurrent pour le Québec?

Oui ☐

Non ☐

XIII- Considérez vous que la Chine est :

Seulement une menace ☐

Une opportunité d'affaire incontournable ☐

Une menace et une opportunité à la fois ☐

XIV- Si vous avez cochez aux cases 2 ou 3, quelles sont les opportunités et les débouchés d'affaire que représente ce marché pour les PME québécoises?

.....
.....
.....
.....

Merci beaucoup de votre coopération

Haykel Chouigui, Étudiant en MBA

André Joyal, co-directeur de recherche